

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání a výběr zaměstnanců
Employees Recruitment and Selection

Student:

Bc. Petra Šromová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Maková Kateřina, Ph.D.

Ostrava 2012

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Šromová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Získávání a výběr zaměstnanců**
Employees Recruitment and Selection

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretický základ problematiky získávání a výběru zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza současného stavu ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

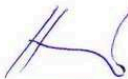
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Maková, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně. Přílohy jsem převzala a doplnila z uvedených zdrojů.“

V Ostravě dne 26. 4. 2012

podpis:

Ráda bych touto cestou srdečně poděkovala společnosti LANEX, a.s., především personální ředitelce Mgr. Janě Lazecké, za poskytnutí potřebných informací jako základ pro analýzu současného stavu a zprostředkování dotazníkového šetření.

V neposlední řadě bych chtěla také poděkovat vedoucí diplomové práce, Ing. Kateřině Makové, Ph.D. za cenné rady a předmětné připomínky.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska.....	7
2.1	Řízení lidských zdrojů a personální řízení	8
2.2	Personální činnosti.....	9
2.2.1	Vytváření a analýza pracovních míst	10
2.2.2	Personální plánování	11
2.2.3	Získávání a výběr pracovníků	12
2.3	Získávání pracovníků	12
2.3.1	Zdroje pracovníků	13
2.3.2	Proces získávání pracovníků	14
2.3.3	Metody získávání pracovníků	14
2.3.4	Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání	17
2.3.5	Dokumenty a informace požadované od uchazečů	18
2.4	Výběr pracovníků	20
2.4.1	Metody výběru pracovníků	21
2.4.2	Validita a spolehlivost výběrů.....	28
2.4.3	Politika a zdravé zásady výběru pracovníku	28
2.4.4	Rozhodování o přijetí konkrétního uchazeče	29
2.5	Metody sociologického průzkumu	30
3	Charakteristika organizace	31
3.1	Významné historické mezníky až po současnost	31
3.2	Charakteristika společnosti.....	32
3.2.1	Základní informace	32
3.2.2	Poslání společnosti, firemní slogan	33
3.2.3	Produkty	33
3.2.4	Organizační struktura společnosti	34
4	Analýza současného stavu.....	35
4.1	Analýza současného stavu zaměstnanců	35
4.2	Analýza získávání zaměstnanců	43
4.2.1	Identifikace potřeb zaměstnanců	43
4.2.2	Popis pracovního místa	43
4.2.3	Zdroje pracovníků	43
4.2.4	Formulace nabídky práce a její uveřejnění.....	44
4.3	Analýza výběru zaměstnanců	44
4.3.1	Výběr zaměstnanců na základní dělnické pozice	45
4.3.2	Výběr THP a manažerů	46

4.4	Dotazníkové šetření	47
4.4.1	Sestavení dotazníku a jeho realizace	47
4.4.2	Pilotáž.....	47
4.4.3	Analýza výsledků dotazníkového šetření.....	47
4.4.4	Response rate (návratnost dotazníků).....	59
5	Návrhy a doporučení:	61
6	Závěr.....	64
	Seznam použité literatury	66
	Seznam zkratk	68
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam obrázků tabulek a grafů	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Vztah mezi pracovníky a organizací je stále více diskutovatelným tématem v oblasti řízení lidských zdrojů. Každý HR (human resources) manažer si uvědomuje důležitost a významnost kvalitní pracovní síly. Jsou to právě zaměstnanci, kteří vytváří její hodnotu a podílejí se na jejím ekonomickém rozvoji, právě proto je získávání a výběr zaměstnanců jedním ze základních kroků k vytvoření úspěšné organizace.

V současné ekonomické situaci, kdy trh práce zaznamenává převis nabídky pracovní síly nad poptávkou firem, se zajištění hodnotné pracovní síly za přijatelné náklady, může pokládat za konkurenční výhodu. Právě této situace by měly využít organizace a díky procesu získávání a výběru zaměstnanců získat adekvátní pracovní sílu, která bude společnost doprovázet na cestě k úspěchu.

Získání toho nejvhodnějšího uchazeče pro danou pozici ovlivňuje organizace nejen výběrovým řízením, ve kterém musí zvolit správnou kombinaci selektivních metod, ale také samotným publikováním a obsahem nabídky volného pracovního místa. Výběr uchazeče je samozřejmě také ovlivňován způsobem hodnocení uchazečů při splňování jednotlivých kritérií výběru. Aby organizace vybrala vhodného, potencionálního zaměstnance, musí mít správně nastaven proces získávání a výběru zaměstnanců. Jakým způsobem lze analyzovat tento proces a následně stanovit určitá doporučení se snaží popsat tato diplomová práce.

Diplomová práce je rozdělena do dvou základních částí.

První část zahrnuje teoretickou deskripci procesu získávání a výběru zaměstnanců. Seznamuje s hlavními pojmy řízení lidských zdrojů, s činnostmi, jež jsou náplní práce personálního oddělení, zdroji a metodami získávání i selekce zaměstnanců. Pomocí **kompilační metody** budou zmíněné teoretické poznatky na základě studia odborné literatury prezentovány a stanoveným způsobem parafrázovány.

Úkolem empirické části je využít teoretické poznatky a aplikovat je v procesu získávání a výběru zaměstnanců v praxi. Empirická část je rozdělena na dva dílčí úseky. První stručně charakterizuje akciovou společnost LANEX. V druhé části je pomocí dotazníkového šetření realizován **sociologický výzkum**, jež má přispět k analýze situace. Z výsledku dotazníkového zkoumání budou vyvozeny patřičné závěry, které by měly poskytnout prostor pro stanovení určitých doporučení.

Hlavním **cílem práce** je objasnit problematiku získávání a výběru zaměstnanců. Zhodnotit kvalitu tohoto procesu jak z pohledu organizace, tak z pohledu zaměstnanců

a na základě kvantitativní metody dotazování stanovit závěry, které podvedou ke zlepšení současné situace.

V průběhu tvorby této diplomové práce bylo **použito několika metod**. K sběru informací posloužila metoda rozhovoru, díky které byly zjištěny interní skutečnosti společnosti, a to na základě rozhovoru s personální ředitelkou. K realizaci sociologického výzkumu byla využita metoda písemného dotazování, která se stala podkladem pro provedení syntézy, metody komparace a časového srovnání, které následně posloužily ke stanovení určitých zlepšení.

2 Teoretická východiska

Současná doba je typická konkurenční rivalitou podniků, předhánějících se v nabídce svých výrobků, inovacích, v poskytování různorodých doplňkových služeb či slev, a to vše pro získání zájmu zákazníka a zvýšení prosperity. Cílem každé společnosti je zaujmout zákazníka, přesvědčit ho k nákupu produktů resp. služby právě u dané společnosti a vybudovat si určité konkurenční postavení na trhu. Následující text objasňuje, jak toho lze dosáhnout.

V každé organizaci je pro úspěšné podnikání nejdůležitější propojení, shromáždění a využití materiálních zdrojů (stroje, materiál, energie), finančních zdrojů, informačních zdrojů (znalosti, dovednosti) a v neposlední řadě také lidských zdrojů. Zmíněné materiální a finanční zdroje jsou však bez použití těch lidských bezvýznamné, protože právě lidské zdroje jsou aktivátorem, který je schopen uvést materiál a finance do pohybu. V závislosti na již zmíněném můžeme říci, že lidské zdroje zařazujeme do kontextu řídicích činností organizace, tedy **personální práce**.

Koubek (2008, str. 13) definuje personální práci následovně: *„Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“*

Personální práce se postupem času stala náplní prací specialistů a začaly se utvářet nové personální útvary.

Základem pro vybudování konkurenceschopnosti a úspěšnosti společnosti (ať malé či velké) je především uvědomění si, že lidé jsou nejdůležitější složkou organizace a jejich rozhodování a řízení je důvodem úspěchu či neúspěchu společnosti. Jestliže právě lidé jsou základem úspěchu, otázkou zůstává, jak získat dostatečně kvalifikované, profesně zdatné, motivované a poctivé pracovníky vhodné na jednotlivé pracovní pozice.

Před objasněním této otázky je potřeba explikovat některé pojmy důležité pro pochopení dalších souvislostí.

2.1 Řízení lidských zdrojů a personální řízení

Řízení lidských zdrojů (*Human Resource Management* – HRM) a personální řízení je pro mnohé sousloví nesoucí stejný význam. Někteří autoři však diferencují tyto dvě činnosti. Armstrong (1999) popisuje HRM jako **strategický** a promyšlený logický přístup k řízení lidí, kteří svou prací v organizaci přispívají k dosažení hospodářských cílů. Zmiňuje, že HRM je americkými odborníky chápán jako filozofie anebo také jako nástroj dosahování oddanosti podnikovým cílům nebo oslabení vlivu odborů. HRM je tedy podnikatelská filozofie, jejímž cílem je dosáhnout konkurenční výhody za pomoci řízení liniovými manažery.

Na diferenciaci pojmů HRM a personálního řízení poprvé odpověděl roku 1987 Armstrong (1999). Ve své publikaci označil HRM jako zacházení s lidmi a jejich řízení, což je úkolem top managementu a součástí strategického plánování podniku. Nejde tedy o novou myšlenku personálního řízení, ale jen o řízení lidských zdrojů na vyšší úrovni. Jak již bylo řečeno, zahrnuje také myšlenku filozofie a více podnikatelsky a strategičtěji orientovaného řízení.

Hlavní rozdíly HRM a personálního řízení jsou zpracovány v následující tabulce.

Tab. 2-1 Hlavní rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením

Podstata rozdílu	Řízení lidských zdrojů	Personální řízení
Zaměřeno na	řídící pracovníky	neřídící prac. - pracovní sílu
Charakter řízení	strategický	operativní
Řídí lidi takovým způsobem, který vede	k dosažení konkurence schopnosti organizace	k zvýšení výkonu organizace
Orientace	zaměřené zdrojově a soustřeďuje se na celkovou kvalitu a potřebu rozvoje lidských zdrojů pro úspěch podniku.	vnitropodnikové problémy zaměstnávání lidí, hospodaření s pracovní silou

Zdroj: vlastní zpracování 2011

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů Koubek (2008) řadí:

1. Úsilí o **zařazení správné osoby na správné místo**, a zajištění flexibility tohoto člověka – tzn., aby byl schopen přizpůsobovat se měnícím se požadavkům.
2. **Optimální využití pracovních sil podniku** (využívání pracovních schopností a fondu pracovní doby).

3. Efektivní **styl vedení, formování týmu** a zdravé **mezilidské vztahy** v podniku.
4. **Sociální a personální rozvoj** pracovníků (rozvoj kariéry, pracovních schopností, vlastností, dovedností, apod.).
5. **Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti** organizace, **dodržování zákonů** a lidských práv v oblasti práce.

Řízení lidských zdrojů má však mnoho dalších úkolů, jako je vzdělávání, vybírání, rozmisťování, plánování pracovníků, organizační rozvoj, vytváření pracovních úkolů apod. Tyto úkoly jsou obsahem jednotlivých personálních činností.

2.2 Personální činnosti

Hlavním úkolem personálních činností je zajistit potřebný počet zaměstnanců pro danou organizaci v požadované době, počtu a kvalifikaci (vzdělání, praxe, schopnosti). Literatura uvádí několik různých pojetí personálních činností.

Koubek (2008) uvádí následující činnosti:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmisťování pracovníků,
- odměňování,
- vzdělávání,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Prvním krokem ke správnému výběru zaměstnance je analýza pracovního místa. Je považována za klíčovou záležitost při výběru zaměstnanců. Dle stanovených nároků, požadavků a různých specifikací, které jsou definovány na základě výsledku analýzy, jsou následně prováděny další personální činnosti, které na ně navazují. Je-li analýza nesprávně provedena, může dojít k nevhodnému výběru zaměstnance, což nebude pro podnik efektivní.

Koubek (2008) uvádí, že cílem této analýzy je zhotovit *popis pracovního místa*, a podklady, na základě kterých bude následně prováděno získávání, vzdělávání i hodnocení pracovníků. Pro vytvoření těchto podkladů je nutné sbírat, zaznamenávat, analyzovat a uspořádávat informace o obsahu práce, odpovědnosti, použitých metodách, podmínkách a dalších souvislostech s pracovním místem. Zjednodušeně můžeme říci, že analýza pracovního místa definuje to, co je očekáváno od pracovníka. Popis pracovního místa pak slouží jako podklad pro vymezení požadavků, které jsou následně kladeny na pracovníka, tzv. *specifikace pracovního místa*.

Analýza je také důležitá při procesu vytváření pracovních míst (tzv. design pracovních míst), kdy se definují jednotlivé úkoly a soustřeďují se do základních prvků organizační struktury.

Proces vytváření a analýzy pracovních míst charakterizuje Koubek (2008) jako systematický proces, ve kterém se nejprve vytvoří pracovní místo a provede jeho analýza. Na základě této analýzy se vyhotoví popis a specifikace pracovního místa. Podstatou je nalezení efektivnějšího řešení, proto se také počítá s potenciální změnou sortimentu, organizace práce nebo technologie. Mnohdy je pak výsledkem takového uvažování redesign pracovního místa.

Současná situace vede firmy k neustálým inovacím a změnám v nejrůznějších oblastech podnikání. Aby společnost zajistila spokojenost zaměstnanců i vedoucích pracovníků, je třeba analýzu provádět několikrát.

Armstrong (1999) popisuje základní informace, které by měly být získávány při každé analýze pracovního místa. Mezi tyto informace patří:

- **účel, za kterým** pracovní místo vzniklo, a přínos držitele tohoto místa pro společnost;
- **náplň práce** (plnění povinností);
- **zodpovědnost** držitele pracovního místa za výsledky;

- **kritéria**, která umožňují zhodnotit, je-li práce vykonávaná efektivně;
- úroveň **odpovědnosti a pravomoci**, kterou má držitel pracovního místa;
- **organizační vztahy** (vztahy nadřízenosti, podřízenosti, popř. komu jsou podřízeni);
- **motivační faktory** držitele pracovního místa (i demotivační);
- možnost **osobního rozvoje** (povýšení, kariéra, nové dovednosti);
- pracovní podmínky, doba, mobilita apod., tzv. **faktory prostředí**.

Analýza je zdlouhavý proces, který musí být proveden precizně, k samotnému rozboru pracovního místa je využíváno mnoha metod.

2.2.2 Personální plánování

Plánování lidských zdrojů resp. personální plánování Koubek (2008) definuje jako plánování pracovníků, pomocí nichž jsou realizovány podnikové cíle. Tímto organizace usiluje o to, aby nejen v současnosti, ale také v budoucnosti měla dostatek **adekvátní pracovní síly**, tzn. zajištění pracovní síly:

- v potřebném rozsahu (množství),
- s danými osobnostními charakteristikami,
- ve stanovené kvalitě (dovednosti, zkušenosti, znalosti, apod.),
- v optimálním rozmístění (do pracovních míst i organizačních celků),
- s přiměřenými náklady,
- ve správnou dobu,
- flexibilně schopnou a změnám poddajnou.

Cílem však je plánovat pohyby nejen uvnitř organizace, ale také vstupy i výstupy organizace. Úkolem je tedy zajišťování plnění pracovních úkolů a také sladování individuálních zájmů pracovníků se zájmy organizace. Je potřeba plnění pracovních úkolů přiřadit kompetentním pracovníkům.

K odhadům potřeb pracovníků lze použít několika různých metod.

2.2.3 Získávání a výběr pracovníků

Cílem této personální činnosti je získat v určitém množství a kvalitě zaměstnance, kteří uspokojí podnikovou potřebu lidských zdrojů při minimálních nákladech. Armstrong (1999) popisuje 3 základní fáze získávání a výběru pracovníků:

1. *Definování požadavků* – v této fázi dojde k deskripci a specifikaci pracovního místa; stanovují se podmínky a požadavky daného pracovního místa.
2. *Přilákání uchazečů* – prostřednictvím inzerce, personálních agentur či konzultantů; vyhodnocují a analyzují se jak interní tak externí zdroje.
3. *Vybírání uchazečů* – budoucí zaměstnavatelé třídí žádosti, realizují pohovory, získávají reference a testují potenciální uchazeče a následně připravují pracovní smlouvu.

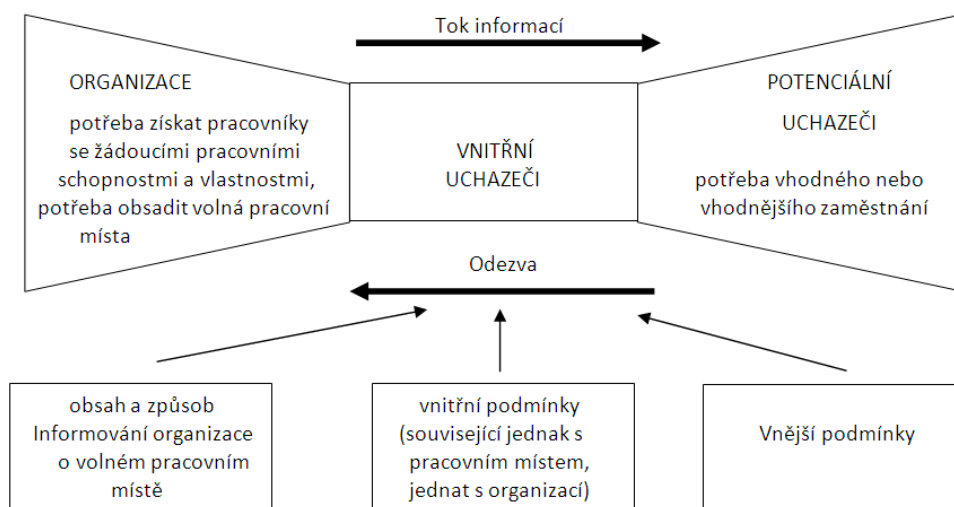
2.3 Získávání pracovníků

Koubek (2008) definuje získávání pracovníků jako zajištění dostatečného množství uchazečů o volná pracovní místa s přijatelnými náklady a včas. Úkolem je vyhledat vhodné pracovní zdroje, informovat o volných pracovních místech, nabízet je a získávat informace o uchazečích.

Při výběru a získávání pracovníků je klíčovou fází formování pracovní síly organizace (tzv. staffing). Moderní personální práce usiluje nejen o získání potřebného množství kvalitních zaměstnanců, ale snaží se získat pracovníky motivované, jejichž zájmy a cíle odpovídají zájmům a kultuře organizace.

Při této činnosti dochází ke střetu **osob**, které hledají zaměstnání (potencionální i současní zaměstnanci) a **organizace**, která pro svůj chod pracovní sílu potřebuje. Hlavním předpokladem pro uspokojení obou stran je dostatek kvalitních informací. Při jejich vzájemné komunikaci rozhoduje také formulace nabídky volných pracovních míst, která je závislá na vnějších i vnitřních podmínkách organizace. Podle vypovídací úrovně nabídky se projevuje odezva.

Obrázek 2-1 Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků



Zdroj: Koubek (2008, str. 127)

Clarke (1996, str. 2) upozorňuje na důležitost samotné přípravy. Získávání je prvním krokem vedoucím k dlouhodobému závazku managementu k zaměstnanci. Před začátkem procesu je důležité zodpovědět následující 4 otázky:

1. Proč přijímáme zaměstnance?
2. Jaké jsou náklady s tím spojené?
3. Jaké důsledky to přinese?
4. Na jaké zaměstnance se budeme zaměřovat?

Při zvažování těchto dotazů bychom neměli také zapomenout na konzultaci s ostatními členy organizace (např. se zaměstnanci).

2.3.1 Zdroje pracovníků

Volná pracovní místa může organizace obsazovat z vnitřních i vnějších zdrojů. Jak uvádí Koubek (2008) každá volba má své výhody i nevýhody.

Mezi **vnitřní zdroje** pracovních sil patří pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením činnosti, s organizačními změnami, či v důsledku substituce lidské činnosti výkonnějšími stroji. Také zde můžeme zařadit pracovníky, kteří se stali postupem času vhodnými k vykonávání náročnější práce nebo lidé se zájmem o jiné pracovní místo (z různých důvodů). Výhodou je vzájemná znalost (organizace ví, co může očekávat od uchazeče a naopak). Díky motivaci pracovníků, kteří mají naději na lepší pracovní místo,

je zvyšována morálka. Pro podnik jsou uchazeči z vnitřních zdrojů lepší investicí, především proto, že mohou firmě nabídnout zkušenosti a praxi, kterou v organizaci získali. Nevýhodou je rivalita, která může nastat mezi uchazeči uvnitř, a mezi kterými jsou následně narušovány mezilidské vztahy či negativně ovlivňována pracovní morálka. V některých případech se také setkáváme s následným povyšováním zaměstnanců, kteří však nestačí s přibývajícími povinnostmi plnit své úkoly. Za další nevýhodu můžeme považovat také omezený přístup myšlenek z vnějšího okolí.

Hlavním **vnějším zdrojem** jsou uchazeči o zaměstnání na úradech práce (volné pracovní síly na trhu práce), zde spadají také absolventi škol a pracovníci, kteří se rozhodnou změnit povolání či zaměstnavatele z nejrůznějších důvodů. Důchodce, studenty, ženy v domácnosti či zahraniční pracovníky považujeme za **doplňkové vnější zdroje**. Výhodou tohoto způsobu získávání pracovníků je možnost volit ze širší škály různorodých uchazečů (s jinými schopnostmi, vlastnostmi, vzděláním), do organizace mohou vnášet nové zkušenosti a poznatky. Tato varianta je zpravidla také levnější a snadnější. I zde se však setkáváme s nevýhodami, jako je prodloužení adaptační doby. Přilákání nebo kontaktování pracovníků je dražší především díky inzerování a mohou vznikat nepříjemnosti se současnými pracovníky, kteří pociťují nárok na dané pracovní místo.

2.3.2 Proces získávání pracovníků

Jak bylo zmíněno v podkapitole (2. 2. 1) a (2. 2. 2.) předpokladem efektivního procesu získávání pracovníků je provedení analýzy pracovního místa (resp. popisu a specifikace pracovního místa) a personální plánování.

Proces získávání pracovníků je charakterizován v šesti na sobě navazujících krocích. Ty jsou přehledně znázorněny v tabulce, která je obsahem *přílohy č. 1*.

2.3.3 Metody získávání pracovníků

Hlavním úkolem organizace, která hledá pracovní sílu, je seznámení všech potencionálních uchazečů s touto skutečností (existenci poptávky po pracovní síle) a vyvolání zájmu uchazečů o tyto volná pracovní místa. Jakými způsoby lze získávat pracovníky popisuje Koubek (2008). Zmiňuje jak **aktivní metody**, kdy musí organizace pro získání pracovníků vynaložit úsilí, a také **pasivní metody**, při nichž naopak není potřeba tolik aktivity ze strany společnosti. Výběr metody závisí na tom, zda chce společnost získat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, závisí na konkrétních požadavcích na pracovníka, na situaci

na trhu práce, na nutnosti aktuálního obsazení této pozice a samozřejmě na finančních zdrojích.

Uchazeči se nabízejí sami

Tato metoda je uplatňována především u podniků, které si v průběhu své činnosti vybudovali goodwill a pověst dobrého zaměstnavatele. Uchazeči iniciují zájem o práci v organizaci na vlastní popud. Výhodou je, že společnost nemá při získávání zaměstnanců tak velké náklady (např. na inzerci). Z druhé strany však uchazeči plynule nabízejí své schopnosti a dovednosti nezávisle na potřebách společnosti. Takové chování může zdržovat personalisty od práce.

Doporučení pracovníka organizaci

Předpokladem pro realizaci této metody je motivace (většinou finančního charakteru) stávajícího zaměstnance k tomu, aby doporučil vhodného kandidáta dle povahy volného pracovního místa. Mezi silné stránky této metody patří především nízké náklady a vhodnost uchazeče, který je doporučován. Naopak slabou stránkou je omezený počet uchazečů a nebezpečí vytváření klik¹ v organizacích.

Oslovení vyhlédnutého jedince

Oslovení vyhlédnutého jedince je v praxi uplatňováno především při obsazování výše postavených a náročnějších funkcí. Volba této metody je však velice náročná na vedoucí pracovníky, jejichž úkolem je sledovat všechny osoby, které se v daném oboru viditelně přičinili. Předností přímého oslovení je získání jedince s odpovídající kvalifikací i osobnostními rysy. Při použití této metody je zapotřebí se soustředit, aby nedošlo ke zhoršení vztahu mezi organizacemi v případě přetahování nejlepších zaměstnanců.

Vývěsky (v organizaci i mimo ni)

Vývěsky bývají umístovány na nejfrekventovanějším místě v organizaci či v případě získávání pracovníků z vnějších zdrojů na takových místech, aby k nim měla přístup široká veřejnost. Obsahem vývěsky zpravidla bývá popis pracovního místa, pracovních podmínek a výčet požadavků na uchazeče. Součástí jsou také informace o termínovém vymezení možností přihlášení se. Za výhodu je považována časovost (umožňuje získat informace o uchazečích v určitou dobu). Omezený počet uchazečů a obtížné získávání kvalifikovaných odborníků s praxí, kteří se většinou k vývěskám nedostanou, je považováno za záporné

¹ S návrhem vytvoření klik přichází většinou nejslabší jedinec. Její členové se po vzájemné dohodě společně zaměřují na dosažení moci. Obvykle jsou zaměřeny proti nadřazeným manažerům.

vlastnosti této metody. Vývěsky jsou často ztotožňovány s tzv. poutači, které však poskytují jen málo informací a jejich účelem je přimět uchazeče k zájmu o další potřebné informace.

Letáky (vkládané do poštovních schránek)

Poněkud efektivnější metodou jsou letáky vkládané do poštovních schránek obyvatel, kteří jsou nuceni tuto nabídku zaregistrovat. V zahraničí populární metoda, jejíž výhodou je velikost území, na kterém může zaujmout, naopak však pouze méně kvalifikované pracovníky.

Elektronické získávání pracovníků (použití internetu)

Existuje mnoho internetových adres, kde mohou být umístovány nabídky zaměstnání jednotlivých firem. Jednou z alternativ je také nabízení volných pracovních míst na webových stránkách dané organizace. Za výhody jsou považovány především úspora času a nákladovost. Elektrické získávání pracovníků tzv. **e-recruiting** umožňuje provádět další činnosti související se získáváním pracovníků, např. uchazeč vyplní životopis ve strukturované formě a pomocí e-recruitingu jsou získána data zavedena do systému společnosti, na základě nichž může být proveden předvýběr uchazeče nebo mohou být pouze tyto data zavedena do personálního informačního systému a personalisty následně vyhodnocena.

Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen

Při získávání především kvalifikovaných pracovníků je využíváno služeb komerčních agentur či zprostředkovatelen vykonávajících předvýběr pracovníků. Konečné rozhodnutí je však na organizaci. Jako všechny ekonomicky efektivní společnosti i tyto instituce usilují o maximalizaci zisku, z tohoto důvodu je řazena tato metoda k finančně náročnějším. Za výhodu jsou považovány zkušenosti zprostředkovatelské instituce, specializace v této oblasti a v neposlední řadě znalost trhu práce. Při získávání zaměstnanců pomocí zprostředkovatelských agentur je v neposlední řadě kladen důraz na komunikaci mezi představiteli organizace a danou agenturou.

Spolupráce s úřady práce

Spolupráce s úřady práce je pro společnosti jedna z nejlevnějších alternativ. Organizace využívá toho, že náklady (na výběr) jsou hrazeny ze státních prostředků vytyčených k realizaci politiky zaměstnanosti. Organizace po určitou dobu čerpají příspěvky na zaměstnání uchazeče z úřadu práce. Tato metoda je v České republice velmi častá také proto, že úřad práce provede předvýběr uchazečů. Nevýhodou metody je, že renomování

odborníci a specialisté, které může společnost hledat, obvykle nejsou registrovaní na úřadu práce.

Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

Spojení organizace se vzdělávacími institucemi je jednou z nejpoužívanějších metod u nás. Mnoho organizací se podílí na provozu institucí, které připravují mládež na dělnická povolání. Také střední a vysoké školy zajišťují přísun odborníků svého oboru. Organizace, která spolupracuje se vzdělávací institucí, má dostatek informací o studentovi, o jeho znalostech a dovednostech. Škola tak často dělá sama předvýběr, na základě kterého doporučuje vhodného absolventa či studenta. Nevýhodou je však sezónní povaha této metody. Pro organizaci je mnohdy náročnější čekat na absolvování studenta, a proto řeší absenci pracovní síly jinými způsoby.

Další metody získávání zaměstnanců

Mezi další metody získávání zaměstnanců patří inzerce ve sdělovacích prostředcích (tiskovinách, periodicích, rozhlasu, televizi, apod.). Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému, spolupráce se sdruženími odborníků a stavovskými organizacemi patří naopak mezi méně používané metody získávání zaměstnanců u nás.

2.3.4 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Prvotní jednání společnosti, které může ovlivnit zájem uchazečů, je zformulování nabídky zaměstnání. Tuto činnost organizace vykonává po tom, co zvolí metodu získávání zaměstnanců (kap. 2.3.3) a stanoví, které dokumenty a informace je potřeba od uchazečů získat (kap. 2.3.5.).

Při **formulaci nabídky zaměstnání**, která je vytvářena na základě specifikace a popisu pracovního místa, záleží na:

- metodě získávání pracovníků,
- volbě dokumentů a informací žádoucích od uchazečů,
- možnosti získávání (z vnitřních / vnějších zdrojů).

Koubek (2008) poukazuje na skutečnost, že nevhodné uchazeče má nabídka zaměstnání odradit a naopak vhodné přilákat, proto je důležité při její tvorbě zvažovat jak obsah, tak formu a umístění. V případě publikování nabídky prostřednictvím inzerátu je nutné uvádět úplné a podstatné skutečnosti a zveřejnit je prostřednictvím vhodného sdělovacího

prostředku. V nabídce by měly být obsaženy požadavky na pracovníka, výhody a benefity, které společnost nabízí.

Efektivní je **uveřejňovat nabídku** několika způsoby, a to z důvodu, aby se dostala k co největšímu počtu potenciálních zájemců. Období, během kterého uchazeči mohou projevit zájem o dané pracovní místo, zasílat potřebné dokumenty a informace, začíná dnem uveřejnění. Ze strany společnosti je třeba dát potenciálním uchazečům dostatek prostoru k promyšlení si počáteční činnosti.

2.3.5 Dokumenty a informace požadované od uchazečů

Dalším krokem, který organizace pro získání škály vhodných uchazečů musí podniknout, je definování požadavků na dokumenty a informace, které je nutné poskytnout pro zařazení do výběru. I tato fáze může nemalým způsobem ovlivnit výběr uchazečů, je totiž zdrojem základních informací pro společnost. Koubek (2008) uvádí mezi nejčastější dokumenty, které organizace po zájemcích požadují, následující:

- doklady o vzdělání a praxi,
- životopis,
- reference či hodnocení předchozích zaměstnavatelů,
- výpis z rejstříku trestů,
- lékařské posouzení zdravotního stavu,
- dotazník organizace,
- průvodní (motivační) dopis.

Životopis

Životopis (*curriculum vitae*) poskytuje potenciálnímu zaměstnavateli informace o praxi, vzdělání a dovednostech uchazeče. Informuje o dosažených úspěších v kariéře, o profesních cílech a prioritách. Při získávání pracovníků mohou organizace požadovat **tři typy životopisů** a to v mateřském anebo cizím jazyce.

Volný životopis mající podobu chronologického popisu života uchazeče, jehož struktura i obsah jsou ponechány zcela na uchazeči, je náročnější na vyhodnocování a srovnávání tzv. *biodat*².

² Životopisné informace o pracovníkovi nebo uchazeči o zaměstnání a jeho dosavadních zaměstnáních.

Strukturovaný životopis je v současnosti nejvíce využívanou formou. Již dle svého názvu, má danou strukturu i obsah informací – lze říci, že se jedná o *životopisný dotazník*. Je stručný, přehledný, heslovitý a věcný dokument shrnující osobnostní a kvalifikační kompetence a pracovní zkušenosti v časovém sledu od nejaktuálnějších. Častou chybou personalistů je neobeznámení uchazečů s požadovanou strukturou nebo neinformování, kde formulář strukturovaného životopisu mohou získat. Struktura i obsah získaných informací by měly být stanoveny s ohledem na konkrétní pracovní místo. V příloze č. 2 je k nahlédnutí vzor strukturovaného životopisu, který je možné použít v případě, kdy personalisté nespecifikují požadavky na strukturu.

Polostrukturovaný životopis je kompromisní alternativou předešlých dvou typů. Uchazeč je obeznámen, které informace je nutno poskytnout, a doplnění o další údaje závisí na něm.

Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání je stále využívanější formou získávání informací. Každá organizace by si měla vytvořit svůj vlastní dotazník odpovídající jejím hodnotám, cílům a nárokům na uchazeče. Tento dotazník je rozdělen do dvou základních forem:

- jednoduchá – obsahuje podstatné skutečnosti,
- otevřená – umožňuje uchazeči zaujmout (skutečnostmi, postoji či názory).

Shromažďování dokumentů, předvýběr a sestavování seznamů uchazečů

Po uveřejnění nabídky a ukončení období nutného k tomu, aby uchazeči byli schopni zareagovat, probíhá **shromažďování dokumentů** a informací o uchazečích a jednání s nimi. Při shromažďování je požadováno vstřícné a ochotné jednání personalistů s uchazeči, kontrola úplnosti těchto informací, případně jejich doplnění.

Na základě údajů získaných ze zmíněných dokumentů je většinou prováděn **předvýběr**. V této fázi se porovnává způsobilost uchazeče s nároky na pracovní místo. Neporovnávají se zde uchazeči mezi sebou. Hlavním cílem předvýběru je zařazení uchazečů do *tří skupin*:

- *nevhodní* – jsou vyřazeni;
- *vhodní* – tzv. rezerva;

- *velmi vhodní* – vybrání k dalším výběrovým postupům.

Posledním krokem je **sestavení seznamu uchazečů**, kteří byli pozváni k dalším výběrovým úkonům. V rámci přijatelné finanční nákladovosti bývá vybráno 5 - 10 uchazečů, kteří jsou dle abecedního seznamu seřazeni a podstoupí výběrové řízení.

2.4 Výběr pracovníků

Dvořáková (2007) popisuje výběr pracovníků jako personální činnost navazující na získávání pracovníků, jejímž cílem je identifikace a výběr vhodného uchazeče. Za vhodného uchazeče je považována výkonná osoba, ochotna pracovat po určitou dobu pro zaměstnavatele, s vysokou produktivitou a kvalitou práce. Podstatou výběru je shromáždění informací o uchazeči a následné vyhodnocení pomocí aplikace metod výběrů. Při výběru pracovníků jde o srovnávání specifických požadavků konkrétního pracovního místa s požadovanými znalostmi a způsobilostí uchazeče.

Koubek (2008) ve své definici výběru pracovníků neopomíjí skutečnost, že budoucí zaměstnanec by měl oplývat sociálními dovednostmi, jako vytváření zdravých mezilidských vztahů v týmu (skupině, organizaci), schopností přispívat k týmové a organizační kultuře a potenciálem k přizpůsobení se změnám. Výběr pracovníků by tak měl mít strategickou povahu.

Jak již bylo dříve zmíněno, získávání a výběr pracovníků je hlavní fází vytváření pracovní síly společnosti tzv. *staffingu*. Zaměstnavatel vybírá potenciálního zaměstnance a taktéž uchazeči projevují zájem o pozici ve společnosti, logicky lze konstatovat, že obsazování pracovních míst je oboustrannou záležitostí.

Při posuzování vhodnosti jednotlivých uchazečů se setkáváme s otázkou, který z adeptů bude pro danou pozici nejvhodnější. Koubek (2008) vytyčil sedm základních kroků, jejichž dodržování by mělo podobným otázkám předcházet.

Jednotlivé kroky:

1. Stanovit požadavky na odbornou způsobilost pracovníka daného pracovního místa

- vzdělání (druh, zaměření), kurzy (specializované, jazykové), praxe (délka, obor), neformální kvalifikace, apod.

2. Určit dokumenty, na základě kterých bude posuzována odborná způsobilost

- diplomy, maturitní vysvědčení, výuční listy, doklady o absolvování kurzu, certifikáty, zápočtové listy, pracovní smlouvy, pracovní posudky, apod.

3. Stanovit kritéria pracovního výkonu

- kvalita práce, normy, včasnost plnění úkolů, efektivnost, absence, dodržování pracovní doby, fluktuace, apod.

4. Prediktory úspěšného výkonu

- výsledky testů, dosavadní praxe, reference předchozích zaměstnání, výsledky pohovorů, lékařská prohlídka, apod.

5. Stanovit týmové, útvarové a celo-organizační kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka

- přizpůsobivost, systematičnost, tolerance k jiným, otevřenost, vstřícnost, ochota, atd.

6. Stanovit, které faktory a metody, budou použity ke zjištění osobnostních charakteristik

- osobnostní testy, assessment center, pohovory, hraní rolí, skupinové diskuze apod.

7. Získat potřebné informace

- informace, které odpoví na otázky, zda **může** a **chce** uchazeč práci vykonávat a zdali **zapadne**.

Ve vyspělých zemích, jsou stanoveny tři základní kritéria, pro výběr pracovníků:

- a) *kritéria pracovního místa* – odpovídají specifickým požadavkům pracovního místa;
- b) *celopodniková kritéria* – schopnost přijmout kulturu organizace;
- c) *útvarová (týmová) kritéria* – odborné schopnosti, vlastnosti, dovednosti a hodnoty jedince, které zjednodušují adaptaci v určitém týmu.

2.4.1 Metody výběru pracovníků

Stýblo (1994) ve své publikaci zmiňuje ideu zkušeného manažera, který přirovnává výběr zaměstnanců k pohádce, ve které je úkolem mládence volba jedné (té pravé) princezny stojící mezi tuctem stejně oblečených a zahalených panen. Jakým způsobem zvolit tu pravou? Tato otázka stojí před personálními manažery.

Jak zvolit zaměstnance, který bude pro společnost přínosný (resp. ten pravý)? V oblasti řízení lidských zdrojů je využíváno různých **metod výběru pracovníků**. Soubor těchto metod je rozdělován do 3 následujících skupin.

a) Základní metody

Základní metody jsou považovány za univerzální z toho důvodu, že mohou být použity u všech úrovní (mistr, dělník, asistent, ředitel podniku apod.), samozřejmě s jinými kritérii a nároky. Touto metodou je **personální anamnéza**, která zahrnuje:

Životopis – z důvodu poskytování základních informací o vzdělání a praxi je oblíbenou a vyžadovanou formou při výběru zaměstnanců. Většina firem vyžaduje životopis ve strukturované formě (viz. kap. 2.3.5) a to především pro jednoduchost při vyhodnocování.

Dotazník – je sestavován firmami dle podnikových potřeb. Podává kardinální informace o úrovni dovedností a schopností uchazeče vyžadovaných na konkrétní pracovní pozici. Proto je také stále vyhledávanější formou.

Výběrový rozhovor – nejpoužívanější a dle odborníků klíčová metoda výběru pracovníků. Cílem je posoudit pracovní způsobilost, osobnost uchazeče a taktéž informovat uchazeče o organizaci a práci v ní. Realizace výběrového rozhovoru je náročná na přípravu, je potřeba kvalifikovaných personálních a výkonných manažerů.

Koubek (2008) rozlišuje dle struktury, množství účastníků, průběhu a obsahu následující formy tzv. *interview*:

Formy rozhovoru dle struktury a množství účastníků:

Rozhovor 1+1

- rozhovor vede jeden představitel (většinou bezprostředně nadřízený) s uchazečem;
- vhodný pro méně kvalifikované pozice.

Rozhovor před komisí

- uchazeč odpovídá na dotazy členů komise, jimiž jsou obvykle 3 - 4 osoby (většinou osoba bezprostředně nadřízená, personalista, psycholog či další nadřízený);
- tato forma je objektivnější a využívána zejména při výběru na náročnější pozice;
- často se projevuje větší nervozita uchazeče.

Postupný rozhovor

- snaží se eliminovat nedokonalosti předchozích dvou typů, je to postupná série rozhovorů typu 1+1.

Hromadný rozhovor

- skupina uchazečů odpovídá jednomu nebo více posuzovatelům;
- za výhodu je považována větší schopnost odhalit chování jednotlivce ve skupině, z hlediska objemu dotázaných uchazečů je méně náročný na čas.

Dle průběhu a obsahu:

Nestrukturovaný (tzv. volně plynoucí rozhovor)

- nebývají v něm stanoveny cíle, v důsledku čehož se snižuje srovnatelnost s ostatními a není proto považován za vhodnou formu interview;
- z empirického hlediska často dochází k odbíhání od skutečností, podstatných pro obsazení pozice, je citlivý na halo efekt³.

Strukturovaný

- obsah, čas i pořadí otázek jsou předem připraveny;
- k posuzování a vyhodnocování odpovědí slouží předem připravené modelové odpovědi;
- je efektivnější, spolehlivější, přesnější a umožňuje srovnatelnost s ostatními uchazeči.

Polostrukturovaný

- spojení strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru;
- jeho vyhodnocení je náročné na schopnosti posuzovatele;
- existují dvě podoby:
 - a) první část pohovoru je strukturovaná a druhá volně plynoucí, části na sebe navazují;
 - b) předem jsou stanovené cíle pohovoru, ale jak splnit tyto cíle je na posuzovateli.

Koubek (2008) vytyčil sedm základních kroků, při jejichž dodržování je zachována objektivita a efektivita při přípravě a realizaci rozhovoru:

1. Vycházet z analýzy pracovního místa.
2. Ze znalostí o požadavcích pracovního místa vytvořit odpovídající otázky.
3. Vytvoření modelových odpovědí a jejich odstupňování.
4. Vytváření otázek a odpovědí (je náplní práce kompetentních osob seznámených s nároky na konkrétní pracovní pozici).

³ **Halo efekt** je nejčastější hodnotitelskou chybou. „Je založena na zvýšené citlivosti posuzovatele na první dojem, který uchazeč vytvoří (a sklonu zobecnit tento první dojem na celkové hodnocení uchazeče) nebo na tendenci posuzovatele zobecnit určité výrazné vlastnosti či projevy uchazeče (pozitivní i negativní) i na další hodnocené rysy jeho osoby.“ (Stýblo 2007, str. 102)

5. Všem jsou kladeny stejné otázky, dodržuje se stejný postup, stejné složení posuzovatelů.
6. Pořizování záznamů o hodnocení uchazečů a konzultování o jednotlivých uchazečích.
7. Na základě zjištěných informací a charakteristik jsou uchazeči bodováni a jednotlivé body členů komise jsou průměrovány.

b) Testování způsobilosti

Následující techniky jsou využívány především pro doplnění základních metod. Stýblo (1994) uvádí, že hlavním cílem je vyjádřit míru souladu pracovních schopností uchazeče s požadavky na něj. Pomocí testování způsobilosti jsou získávány informace o pohyblivosti, vyrovnanosti, vnímání, adaptibilitě, a podobných vlastnostech a dovednostech uchazeče. Testy způsobilosti jsou rozdělovány dle charakteru do tří skupin:

PSYCHICKÉ TESTY ZPŮSOBILOSTI

Testováním duševních procesů jsou zjišťovány informace o psychické způsobilosti jedince. Psychologické testy musí splňovat objektivitu, reliabilitu (spolehlivost) a validitu. Rozlišujeme projekční a neprojekční psychické testy způsobilosti.

Neprojekční techniky

Test intelligence – jeho úkolem je rozpoznat verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnosti numerického myšlení (zjišťovány pomocí testu intelligence, který hodnotí schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky) a další charakteristiky.

Testové skóre bývá nejčastěji vyjadřováno pomocí inteligenčního kvocientu (IQ), který vyjadřuje poměr mentálního a skutečného věku.

Testy osobnosti – podle dlouhodobých empirických zkušeností lze říci, že osoby s podobnými zájmy, charakteristikami a rysy jsou orientovány na určitý obor a sdílejí obdobné hodnoty. Při aplikaci testu osobnosti zkoumáme schopnost adaptace pracovníka, týmové práce, navazování kontaktů, připravenosti k výkonu, otevřenosti uchazeče apod.

Jednou z uznávaných psychodiagnostických metod, kterou Vajner (2007) ve své knize uvádí, je tzv. **MBTI test**. Označení v sobě ukrývá anglický název Myers – Briggs Types Indicator. Snaží se zařadit jednotlivce dle jeho dominantních vlastností a identifikovat tak jeho osobnost.

Bayne (1997) upozorňuje na tři hlavní cíle a důvody, proč aplikovat MTBI:

1. Výsledky MBTI pomáhají lidem porozumět psychologickým skutečnostem, ve kterých se jednotlivci liší, neboť mohou vést k nedorozumění či vzniku nepřátelství.
2. Provedení MBTI poskytuje přehled centrálních aspektů osobnosti, kdy jeden z nich zvyšuje sebeporozumění a naznačuje určité způsoby jednání. Díky tomu mohou být odhadnuty další specifické osobní kvality.
3. Pomáhá lidem pochopit klíčové aspekty rozvoje jejich osobnosti v průběhu života a na základě interpretace MBTI výsledků ukázat, možné oblasti osobního rozvoje.

MBTI kombinuje čtyři základní osobnostní dimenze, kterými se lidé od sebe vzájemně odlišují. Tyto dimenze lze označit jako určité preference, které mají dva póly. U každého jedince dochází k převaze jednoho z pólu - druhý je spíš pomocný.

Preference:

- vztah k okolí
- způsob vnímání
- způsob rozhodování
- způsob konání

Póly:

extrovert (E) a introvert (I),
smyslový typ (S) a intuitivní typ (N),
myšlení (T) a cítění (F),
usuzování (J) a vnímání (P).

Permutací těchto dimenzí je možno vytvořit 16 osobnostních typů, které nám pomohou lépe pochopit psychologický typ zaměstnance tak, aby organizace mohla vytvořit harmonický tým, který bude dosahovat požadovaných výsledků. (Bayne, 1997)

Mezi neprojekční techniky jsou řazeny také ***výkonnostní testy***. Výhodou při použití těchto technik je měřitelnost výkonu uchazeče. Tyto metody jsou také staticky vyzkoušené, a proto se dá říct, že nám pořizují spolehlivé informace.

ODBORNÉ TESTY ZPŮSOBILOSTI

Odborné testy ověřují způsobilosti, dovednosti a znalosti uchazeče k výkonu určité činnosti. Jsou aplikovány především při obsazování provozních profesí (např. obsluhujících strojních zařízení, dispečerských funkcí apod.).

Jedním z odborných testů způsobilosti jsou, tzv. ***pracovní zkoušky***, kdy jsou simulovány situace (úkoly, problémy), se kterými se bude uchazeč potýkat. Při pozorování uchazeče při plnění těchto úloh je brán nemalý zřetel na trvání prováděných úkonů a počet chyb, jichž se pracovník dopustil.

Jednou ze stále více vyhledávanějších schopností uchazeče je fantazie. Tato schopnost je vyžadována téměř po všech uchazečích o práci v oboru propagace, reklamy, v umělecké sféře či grafice. K *testování fantazie* je používán *Wartegův test*, kdy je uchazeči předloženo 8 políček, v každém políčku je nepatrný grafický záznam, úkolem uchazeče je zakreslit své představy odpovídajícího jeho okamžitým nápadům.

Dalším z testů odborné způsobilosti je například test *srovnání dvou písemností*, kdy jsou tazateli předloženy dva dokumenty, při čemž jeden obsahuje chybné skutečnosti. Úkolem je v co nejkratším čase s největší pečlivostí tyto chyby odhalit.

Pro testování odborné způsobilosti jsou využívány také *zkoušky vkusu, testy manuálních zručností, manipulace s čísly a zkušební diktát či test odborných „mezer“*. Jednotlivé techniky jsou aplikovány v závislosti na povaze a náročnosti pracovní pozice.

SPECIÁLNÍ TESTY ZPŮSOBILOSTI

Stýblo (1994) v kategorii speciálních testů způsobilosti zmiňuje především použití assessment centra a grafologie.

Metoda *Assessment center* je využívána jak při výběru, povyšování, rozmisťování, tak i vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, především manažerů a specialistů. Je to diagnosticko – výcvikový program, při němž dochází k testování pracovních způsobilostí a k rozvíjení těchto dovedností a manažerského potenciálu. Účastníci absolvují několik úkolů (individuálních i skupinových) a v průběhu účasti na řešení úkolů i celém programu jsou posuzováni především vedoucími pracovníky. Včetně plnění těchto úkolů, ze kterých je jednoduchá predikce předpokládaného pracovního výkonu, je také náplní assessment center řešení různých pohovorů, testů osobnosti a schopností.

V případě aplikace assessment centra by měla být skupina uchazečů spíše malá a to z důvodu zaručení větší výpovědní hodnoty.

Koubek (2008) popisuje průběh assessment centra následovně:

- Vytvoření skupiny uchazečů a uvedení do zařízení, kde bude aplikován.
- Seskupení 6-8 posuzovatelů (psychologů, odborníků, manažerů).
- V období od 2-4 dnů uchazeči absolvují:
 - testy schopností, osobnosti;
 - manažerské hry, vyžadující týmovou spolupráci a stanovování rozhodnutí;

- neřízenou skupinovou diskuzi, kdy je před skupinu uchazečů postaven problém. Zde se dbá především na schopnost argumentovat a přesvědčovat ostatní;
 - případové studie – úkolem skupiny nebo jednotlivce je diagnostikovat a navrhnout řešení problému;
 - řešení úkolu – pro řešení každodenních problémů je často využívané „in-basket“ metody – tzn. uchazeči jsou předkládány problémy, např. ve formě telefonických hovorů, různých písemností, komunikace s počítačem. Zkoumá se chování uchazeče v podmínkách stresu.
- Dvojice posuzovatelů pozorují a zaznamenávají chování uchazečů.
 - Skupina posuzovatelů vybere asi 20 – 25 schopností, které jsou ke splnění úkolu na daném pracovním místě důležité a jsou posuzovány (př. tvořivost, odolnost vůči stresu, komunikační schopnosti apod.).
 - V závěru se sestavuje pořadí dle důležitosti těchto charakteristik a vyhodnocování Assessment center jsou firmami dělána na míru, je to nákladnější na hodnotitele a odměny externistů, ale efektivní při výběru.

Druhou speciální technikou, která je v našich podmínkách aplikována spíš sporadicky je grafologie. Podle mnohých vědců je grafický projev více výtvořem mozku než ruky. Cílem této metody je diagnostikovat duševní zdraví a předpoklady pro konkrétní pracovní výkon, pracovní postoje, odolnost, adaptabilitu, sebeovládání apod.

c) Doplnkové metody

Zaměstnanecké *reference* a *lékařské posouzení* jsou komplementárního charakteru. Aplikace těchto doplňkových metod je vhodná při obsazování všech pracovních pozic. K výběru středních a vyšších specifických manažerských funkcí se používá např. *manažerská vize*.

Reference – jako tradiční pracovní posudky s postupem doby ztrácejí na hodnotě. Koubek (2008) však zmiňuje jejich popularitu v USA, která je podmíněna úsilím firem udržet goodwill. Včetně pracovních referencí se setkáváme i s doporučeními ze školních institucí či „důležitých“ osob.

Lékařské vyšetření - je v některých případech považováno za diskriminaci. Účelem je zabránit ohrožení zdraví ostatních lidí (např. v potravinářském průmyslu), a také přijmutí zaměstnanců, jejichž zdraví by mohlo být vykonáním práce zhoršeno nebo nějaký způsobem ohroženo.

Manažerská vize – je schopnost odhadnout vývoj budoucího jevu. Při jejím použití je vyžadována schopnost intuice, dostatečná znalost kvalitních informací a míra zkušeností.

Metody jsou aplikovány v závislosti na povaze pracovního místa, nárocích, charakteristikách, použitých metodách získávání zaměstnanců a dokumentů od nich vyžadovaných.

2.4.2 Validita a spolehlivost výběrů

Problémem při aplikaci výše uvedených metod je jejich **validita** (tzn. vhodnost, platnost) a **spolehlivost** faktorů využívaných k predikci úspěšného výkonu práce.

Koubek (2008) uvádí příklad řidiče autobusu, který má ujet 300 000 km bez nehody. V případě je-li bezpečnost cestujících (tedy bez-nehodovost potvrzená množstvím km), považována za rozhodující kritérium při výběru, je tato skutečnost považována za validní.

Každá metoda má určitou míru validity. Za nevhodné metody jsou považovány ty, jejichž hodnota je menší než 0,4. Bělohlávek (2006) uvádí validitu jednotlivých metod výběru dle M. Smithe.

Tab. 2-2 Validita jednotlivých metod výběru

Metoda výběru	Validita
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment center	0,41
Test schopnosti	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Zdroj: Bělohlávek (2006, str. 310)

2.4.3 Politika a zdravé zásady výběru pracovníků

Koubek (2008) uvádí základní zásady, které by měly být dodržovány nebo naopak neměly být porušovány při výběru zaměstnanců.

Zásady:

- pracovníci jsou vybíráni dle jejích schopností, dovedností, či výkonností (ne na základě sympatií, příbuzenských vztahů, politických názorů, náboženského vyznání apod.);
- při výběru je nutno dodržovat platné zákony (vyvarovat se diskriminace);
- nezapomínat na skutečnost, že výběr je dvoustrannou záležitostí (tzn. považovat uchazeče za rovnoprávného a rovnocenného);
- informace, které uchazeč společnosti poskytl, musí být považovány za důvěrné;
- za optimální je považováno použití několika metod výběru;
- použité metody a procedury se nesmějí dotýkat důstojnosti uchazeče či jejich lidských práv;
- osoby v pozici hodnotitelů, by měly být adekvátně připraveny, kvalifikovány, a znají pracovních pozic;
- proces výběru by neměl být zbytečně zdlouhavý a administrativně náročný (tzn. organizovaný a nekomplikovaný);
- kritéria i metody výběru by měly být stanovovány v závislosti na povaze práce;
- součástí každého výběru by měl být dobře připravený rozhovor.

2.4.4 Rozhodování o přijetí konkrétního uchazeče

Závěrečným a nejdůležitějším krokem je rozhodnutí o výběru daného uchazeče. Jakmile je dokončeno nezbytné prověřování a získávání informací o zaměstnanci, je třeba si stanovit určitý čas k posouzení jednotlivých uchazečů. Z důvodu přisuzování většího významu událostem na počátku, je nezbytné před samotným rozhodnutím provázat fakta a soustředit se na informace, které jsme získali pomocí pohovoru – ostatní informace se tak dostávají do pozadí.

K rozhodování může docházet **postupným bodováním** (viz. výše) nebo pomocí **vytváření matic**, které zaručují propojení všech informací získaných v průběhu procesu. Matice obsahuje schopnosti, znalosti a ostatní kritéria, která jsou brána v potaz při výběrovém řízení. Ve sloupcích matice, které jsou z důvodu zachování objektivity označeny písmeny (např. A, B, C), jsou ukryty jména uchazečů. Jednotlivé řádky definují kritéria, kterým jsou přiděleny váhy. Úkolem je zaznamenat do jaké míry splňuje uchazeč jednotlivá kritéria a v závislosti na přidělených váhách sečíst body. V případě, že místo v matici zůstane s otazníkem, dále bývá informace doplňována při rozhovoru. Vyřazovacích matic bývá používáno především při hodnocení životopisů, referencí apod.

2.5 Metody sociologického průzkumu

K sběru informací, které budou následně využity k analyzování situace v určené společnosti, bude nejprve použita metoda rozhovoru. **Rozhovor** proběhne s personální ředitelkou společnosti, na základě připravené struktury otázek, které se budou týkat zejména specifikování průběhu procesu získávání i selekce zaměstnanců, jedná se tedy o **polostrukturovaný rozhovor**. Tato metoda byla zvolena především z důvodu, že vylučuje nevýhody strukturovaného či nestrukturovaného rozhovoru, nabízí možnost rychlé spontánní odpovědi respondenta, na niž může tazatel reagovat a popřípadě objasnit nepřesnosti či nesrozumitelnosti. Bohužel s touto výhodou také souvisí častý problém, kdy tazatel nedodržáním struktury a doplňujícími otázkami může odbíhat od tématu. Mezi další nevýhody patří zejména časová náročnost a nutnost důkladné přípravy.

Na základě zjištěných skutečností ze zmíněného rozhovoru, bude sestaven **dotazník**, který má být odrazem názorů zaměstnanců a jejich pohledů na proces získávání a výběr pracovníků. Sociologický výzkum bude podnětem k stanovení návrhů a doporučení. Metoda dotazování je zvolena především z důvodů nízké nákladovosti, jednoduchému zpracování a vyplnění odpovědí. Za nevýhody je však považována návratnost, pravdivost sdělení respondentů a absence nonverbální komunikace.

3 Charakteristika organizace

Následující kapitola se bude stručně zabývat deskripcí historie, základními informacemi o nabídce poskytovaných výrobků, firmě a jejich hodnotách. LANEX sídlí v Moravskoslezském kraji v blízkosti města Opava, v obci Bolatice, s právní formou akciové společnosti. Nejen ve svém okolí, ale i v Evropě, je považována za významného producenta technologicky vyspělých produktů různých oborů technického textilu. Společnost je také významným zaměstnavatelem v regionu.

3.1 Významné historické mezníky až po současnost

Počátky výroby textilních lan v Bolaticích jsou datovány již k roku 1949. Následně se po více než 30 let začal rozvíjet, bolatický závod podniku Juta Dvůr Králové nad Labem. Rozvíjela se nejen lanařská a provaznická výroba, ale postupně také technická konfekce, tkalcovna řemenu apod.

Významným datem pro současnou společnost byl 1. listopad 1990, kdy z iniciativy managementu závod Juta Bolatice vystoupil z podniku Juta a byl založen státní podnik LANEX.

Již v samém počátku vzniku se snažila společnost LANEX přizpůsobit svou technologii, produkty, kvalitu i investice, za účelem zvýšení exportu a to především v zemích EU, což bylo její základní podnikatelskou strategií.

První květnový den roku 1992 se také významným způsobem zapsal do historie společnosti, která získala právní formu akciové společnosti, a byl zahájen proces privatizace. Její akcie byly rozděleny mezi společnost s ručením omezeným Conrop Kravaře, obci Bolatice a Restitučním fondem. Počátek roku 1998 přesáhl akcionářský podíl Conrop s.r.o. 70% základního jmění akciové společnosti.

Jedním z významných strategických kroků současnosti bylo vytvoření společného česko-ruského podniku LANEX – KANAT s. r. o. se sídlem v ruském Orlu, zapsaného do Obchodního rejstříku Ruské federace. Akciová společnost LANEX vlastní 66% jeho hodnoty a podíl ruského partnera činí 34% vlastnictví. Podnik vyrábí a prodává polypropylenová technická vlákna a textilní lana na území Ruska a SNS⁴. LANEX chce tímto podpořit obchod v této oblasti a odstranit tak clo a přepravní náklady, které po více než 10 let platí při exportu, a tím zároveň odstranit náklady stěžující konkurenceschopnost.

⁴ SNS = společenství nezávislých států

Dalším mezníkem v současné době se stalo 1. září 2011, kdy představenstvo rozhodlo o rozdělení LANEX a.s. Důvodem, tohoto kroku, bylo zjednodušení organizace a řízení jednotlivých částí skupiny LANEX. Došlo k odštěpení části společnosti a to divize výroby (velkoobjemových vaků, flexibilních obalů, šicích nití a popruhů), které zapříčinilo vytvoření nového podniku LANEX Packaging s.r.o.

V současnosti je LANEX dodavatelem ve více než 50–ti zemích, přičemž převažující podíl zaujímají trhy Ruska a EU. Celých 85% z obrátu je export.

3.2 Charakteristika společnosti

Tato podkapitola zahrnuje deskripci základních skutečností o společnosti LANEX a. s., její historii, cíle, vize a charakter produkce.

3.2.1 Základní informace

Základní informace společnosti LANEX a.s. (dále jen LANEX):

Obchodní firma:	LANEX a. s.
Datum zápisu do OR :	31. prosince 2007 ⁵
Sídlo:	Bolatice, Hlučínská 1/96, PSČ 747 23
Právní forma:	Akciová společnost
IČ:	28223209
DIČ:	CZ28223209

Základní kapitál společnosti činní 222 300 000,- Kč. Doposud bylo vydáno 2 470 ks kmenových akcií listinné podoby na majitele ve jmenovité hodnotě 90 000,- Kč. Jediným akcionářem je KRASTION HOLDINGS LIMITED sídlící v Kyprské republice. [13]

Obrázek 3-1 Sídlo společnosti LANEX a.s. v Bolaticích



Zdroj: vlastní 2011

⁵ 31. 12. 2007 zapsána do OR jako **akciová společnost** LANEX.

3.2.2 Poslání společnosti, firemní slogan

LANEX a. s. za účelem dalšího rozvoje usiluje o maximální, rychlé a kvalitní řešení potřeb a požadavků svých zákazníků. Samozřejmostí je, že všechny své činnosti vykonává v souladu s ochranou životního prostředí a rozvojem kvality zaměstnanců.

Prioritou společnosti je být spolehlivým obchodním partnerem. Prostřednictvím firemního sloganu: „YOU CAN BE SURE“, který lze do češtiny přeložit jako: „můžete si být jistí“, dává společnost znatelně najevo svou preferenci v budování dobrého vztahu se zákazníkem. Tento slogan je také součástí firemního loga, a to především proto, aby při každém kontaktu s okolím bylo připomenuto nejen zákazníkům, ale i všem ostatním partnerům v obchodním styku a také zaměstnancům, co je prioritou společnosti. [14]

Obrázek 3-2 Firemní logo společnosti LANEX a. s.



Zdroj: <http://www.lanex.cz/o-nas>

Posláním je nejen zvyšovat image respektované, seriózní firmy, která si vytváří stabilní postavení na celosvětovém trhu a dobré jméno, ale také neustálá péče o jakost produktů technického textilu, jejich vývoj a zvyšování užité hodnoty, ale také individuální přístup k zákazníkům, budování a upevňování partnerských vztahů. [14]

3.2.3 Produkty

LANEX produkuje technologicky vyspělé produkty z technického textilu. Vyrábí produkty, které lze zařadit do následujících užitkových kategorií [15]:

1. Lodní lana (lana pro lodní dopravu, rybářství, průmysl).
2. Jachtařská lana (lana a šňůry pro vybavení jachet, vodní sporty).
3. Elektrické ohradníky (zemědělství, chov dobytka a koní, oplocení, ohrady).
4. Bezpečnost práce (bezpečnost práce, práce ve výškách).
5. PP technická vlákna (technický textil - lana, šňůry, popruhy, filtrační tkaniny).
6. Umělá tráva - GREENEX (vlákna pro umělé trávníky a sportovní hřiště).
7. Šicí nitě a popruhy (výroba big-bags, nábytkářský průmysl, technický textil).

8. Papírenská zaváděcí lana (papírenské stroje, zavádění papíru, papírny).
9. Průmyslová a hobby lana (lana pro průmysl, zemědělství, hřiště, sítě, hobby, apod.).
10. Dynamická a statická lana - TENDON (horolezecká, statická lana, outdoor).
11. Outdoor a bezpečnost práce - SINGING ROCK (outdoor a osobní zabezpečení).

Na webových stránkách společnosti se pod odkazem produkty nachází podrobná charakteristika nabízeného sortimentu (balení, množství, materiál, účel použití, vlastnosti a především certifikáty, který daný produkt splňuje).

LANEX není jen společností, která se snaží efektivně vyrábět specifické produkty, pečovat o zákazníky a zaměstnance, ale snaží se také pomáhat svému okolí a životnímu prostředí. Důkazem je účast při akci HELP FOR HAITI, kdy společnost poskytla zásobník na pitnou vodu do postižené oblasti nebo také finanční pomoc nadaci Duha pro postižené děti mozkovou obrnou v Trutnově. LANEX pomáhá také obcím, školám a sponzoruje nejrůznější akce. [16]

3.2.4 Organizační struktura společnosti

V čele organizační struktury LANEX a.s. je předseda představenstva. Jeho činnost je podporována funkcí asistentky a právníka. Společnost je rozčleněná na jednotlivé úseky, jimiž jsou: technický, finanční, personální, marketingový úsek, řízení jakosti a controllingu. Každý z těchto sektorů funguje pod vedením konkrétního ředitele.

Grafické znázornění organizační struktury akciové společnosti LANEX je obsahem přílohy č. 3.

4 Analýza současného stavu

Následující kapitola analyzuje stav, strukturu a vzdělanost zaměstnanců. Pro názornější zobrazení rozdílů jsou získána data zpracována v programu Microsoft Excel pomocí grafů a tabulek.

1. září 2011 došlo k rozdělení společnosti na LANEX a.s. a LANEX Packaging s.r.o. V důsledku této nedávné změny jsou uváděné údaje v rozmezí roku 2007 - 2011⁶ pro původní společnost LANEX, a to z důvodu zajištění hodnocení vývoje zaměstnanců také v rámci dlouhodobého hlediska. Součástí této kapitoly je zdůvodnění odloučení společnosti a současné stavy zaměstnanců.[22]

K 1. 9. 2011 jsou evidovány následující stavy zaměstnanců:

- **LANEX a. s.** - 457 zaměstnanců,
- **LANEX Packaging s. r. o.** - 323 zaměstnanců. [22]

Ke konci roku 2011 tj. k 31. 12. došlo k následující změně stavu:

- **LANEX a. s.** 437 zaměstnanců,
- **LANEX Packaging s. r. o.** 333 zaměstnanců. [22]

4.1 Analýza současného stavu zaměstnanců

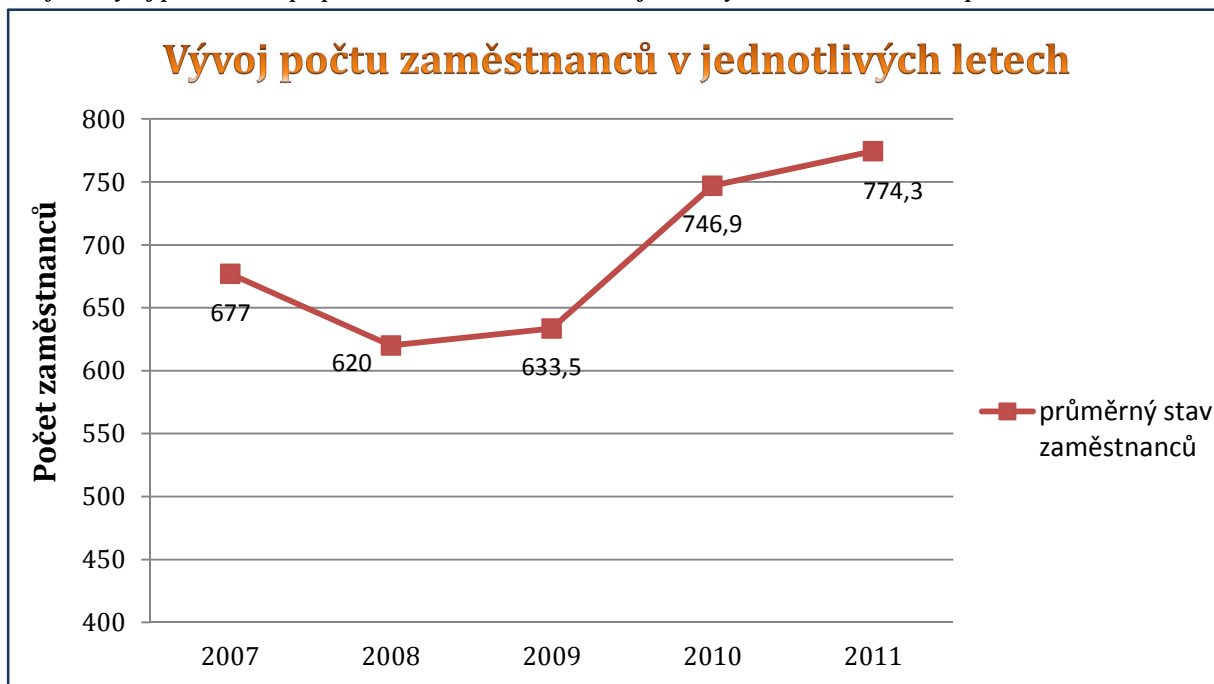
I přesto, že se společnost LANEX a.s. stejně jako mnoho jiných potýká s potřebou snižování nákladů, patří stále mezi významné zaměstnavatele v Moravskoslezském kraji. Současná nepříznivá ekonomická situace vede k růstu konkurenčního boje. Aby společnost mohla odejít z tohoto souboje jako vítěz, potřebuje být stabilní organizací, která je schopna nabídnout zajímavé kvalitní služby či produkty za přijatelné ceny a stát se stálým zaměstnavatelem pracovních sil.

Za ukazatele prosperity společnosti, v soudobé hospodářské krizi, je možno také považovat nárůst zaměstnanců od roku 2008. Vývoj zaměstnanosti společnosti od roku 2007 do roku 2011 zachycuje následující graf, který uvádí **průměrné přepočtené stavy pracovníků**⁷ v jednotlivých letech. Údaje pro rok 2011 jsou průměrovány pouze do měsíce srpna, jelikož k 1. září 2011 došlo k zmíněnému rozdělení organizace.

⁶ pro rok 2011 se jedná pouze o stavy zaměstnanců do 31. 8. 2011

⁷ **Průměrné přepočtené stavy pracovníků** - vzniknou sečtením zaměstnanců v jednotlivých kalendářních dnech sledovaného období, které se následně vydělí počtem kalendářních dnů daného období. Od výsledného čísla je odečtena odchylka (ta vzniká u zaměstnanců, kteří mají zkrácenou pracovní dobu - vypočte se stejným způsobem tzn. u všech pracovníků v jednotlivých kalendářních dnech, se sečte chybějící fond pracovní doby a vydělí pracovním úvazkem např. 7,5 hodin), toto číslo se následně odečítá. [22]

Graf 4-1 Vývoj průměrného přepočteného stavu zaměstnanců v jednotlivých letech 2007 – 2011 společnosti LANEX a. s.

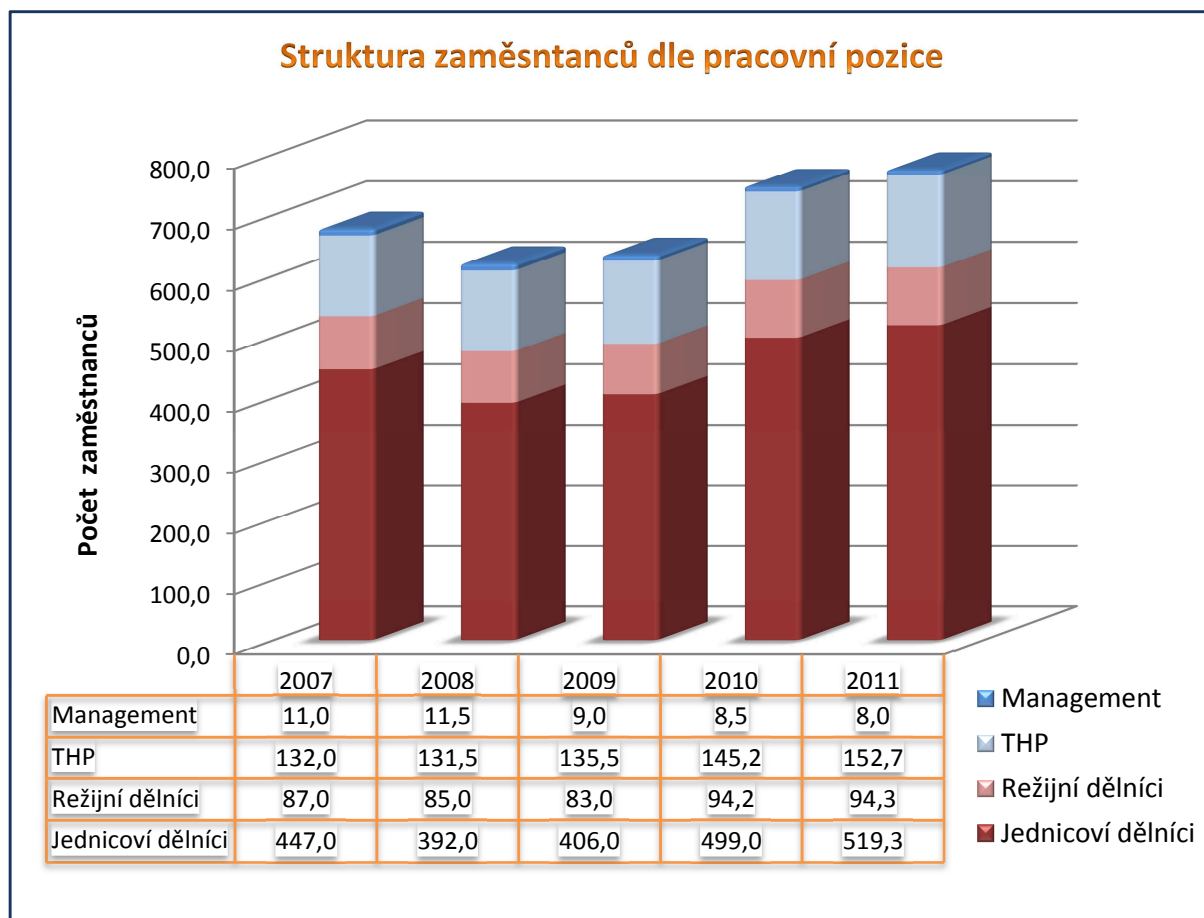


Zdroj: vlastní produkce 2012 na základě interních materiálů společnosti LANEX, a.s.

K poklesu průměrného stavu zaměstnanců v letech 2007 – 2008 došlo z důvodu rozhodnutí vedení společnosti, jejímž cílem bylo zefektivnit práci (jak v kancelářích, tak ve výrobě), zvýšit produktivitu, zlepšit interní procesy, zkvalitnit komunikaci a stát se tak opravdu odolnější a připravenější v době krize. Společně s personálním auditem, jehož obsahem byly snímky pracovního dne, popisy hlavních a podpůrných procesů, toků materiálu, hotových výrobků apod., byl nastartován projekt, který zapříčinil zmíněnou redukci pracovníků. V důsledku realizace tohoto projektu došlo ke snížení stavu zaměstnanců jak výpovědí, tak z důvodu organizačních změn, k ukončení pracovních poměrů na dobu určitou, a k inovaci řízeného odchodu starších pracovníků do důchodu. [14]

Graf 4–2 znázorňuje přepočtené stavy zaměstnanců dle pracovních pozic mezi roky 2007 – 2011. Stavy zaměstnanců jednotlivých let jsou rozlišeny na zaměstnance managementu, technickohospodářské pracovníky (dále jen THP), režijní a jednicové dělníky.

Graf 4-2 Přepočtený stav zaměstnanců v letech 2007 – 2011⁸ dle pracovních pozic



Zdroj: vlastní produkce 2012 na základě interních materiálů firmy LANEX a.s.

Tabulka 4-1 uvádí přepočtené stavy pracovníků v jednotlivých letech. Je logické, že jako výrobní společnost zaměstnává větší poměr dělníků k THP a managementu. Poměr dělnických pozic se v průběhu sledovaného období pohybuje na 78 % a průměr THP a managementu na 22 %. Jak znázorňuje tabulka 4-1, společnost LANEX a.s. si v jednotlivých letech sledovaného období udržuje téměř stále stejný poměr dělníků a THP.

Tab. 4-1 Přepočtené stavy dělníků a TH pracovníků v procentech v jednotlivých letech

	Dělníci	v %	THP	v %
2007	534,0	78,9%	143,0	21,1%
2008	477,0	76,9%	143,0	23,1%
2009	489,0	77,2%	144,5	22,8%
2010	593,2	79,4%	153,7	20,6%
2011	613,6	79,2%	160,7	20,8%

Zdroj: vlastní zpracování 2012 na základě interních materiálů firmy LANEX a.s.

⁸ pro rok 2011 jsou údaje uváděny do 31. 8. 2011

Organizace nabízí různorodé pracovní pozice. Jako hodnověrná společnost pokládá spokojenost svých zaměstnanců za prioritu a snaží se pro konkrétní pracovní úkony vybrat vhodné kandidáty. Vzdělanostní struktura zaměstnanců je heterogenní právě díky schopnosti umístit pracovníka dle jeho znalostí a dovedností. V podniku je potřeba zajistit jednoduchou manuální práci, ale také provoz strojů, zařízení, administrativy a manažerských úkonů.

Následující tabulka (tab. 4-2) znázorňuje vzdělanostní strukturu společností, po jejím rozdělení, tj. k 1. 9. 2011 pro společnost LANEX a.s. a LANEX Packaging s.r.o.

Tab. 4-2 Procentní vyjádření počtu zaměstnanců LANEX a.s. a LANEX Packaging s.r.o., dle vzdělání k 1. 9. 2011

Vzdělání / počet zaměstnanců v %	LANEX a.s.	LANEX Packaging s.r.o.
základní vzdělání	13,04%	28,70%
nižší střední vzdělání	0,00%	0,00%
nižší střední odborné vzdělání	2,39%	3,09%
střední odborné vzdělání s výučním listem	43,48%	48,77%
střední nebo střední odborné vzdělání bez maturity i výučního listu	0,87%	1,23%
úplné střední všeobecné vzdělání	3,48%	1,85%
úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou	7,17%	6,17%
úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení)	17,61%	7,41%
vyšší odborné vzdělání	0,22%	0,62%
bakalářské vzdělání	1,09%	0,62%
vysokoškolské vzdělání	10,65%	1,54%

Zdroj: vlastní zpracování 2012 na základě interních materiálů společnosti LANEX a.s.

Z tabulky je znatelný rozdíl vzdělanostní úrovně, která je na první pohled vyšší u akciové společnosti. LANEX si díky některým stereotypním, manuálním činnostem může dovolit zaměstnávat relativně velký počet zaměstnanců se základním vzděláním (téměř 13,04%). Největší podíl však zaujímají zaměstnanci se středním odborným vzděláním s výučním listem, a to je necelých 43,5%. Střední odborné vzdělání s maturitou má přibližně 17,6% lidí a vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců je téměř 11%.

Pro srovnání a vytvoření představy o původní vzdělanostní struktuře je také obsahem tabulky procentní vyjádření vzdělanostní struktury společnosti LANEX Packaging s. r. o., která se vyznačuje rapidně vyšším počtem zaměstnanců se základním vzděláním (tj. 28,7%). Je zde i nižší počet zaměstnanců jak se středním odborným vzděláním s maturitou (7,41%),

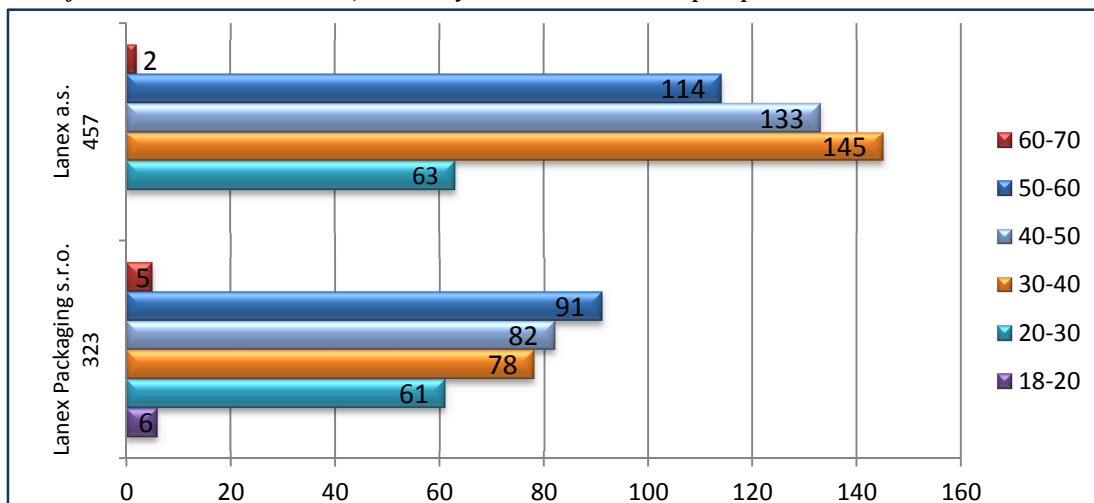
tak vysokoškolsky vzdělaných pracovníků tj. 2,26%. Tato vzdělanostní diference lze připisovat rozdílnému pracovnímu trhu, který má k dispozici LANEX Packaging s.r.o., jež zaměstnává především výrobní dělníky z méně vzdělanostně rozvinuté oblasti Vítkova.

Akciová společnost LANEX je výrobní jednotkou, která vyžaduje po svých zaměstnancích zejména základní znalosti a zručnost, i přesto však podporuje vzdělání. Nabízí povinná školení či jiné rozvojové aktivity, které jsou důležité pro zlepšení znalosti a dovednosti.

Soudobým diskutovatelným tématem se stává stárnutí obyvatelstva a s ním také zvyšování věku zaměstnanců. Jak stanovit optimální věkovou strukturu společnosti nelze nikdy přesně určit. Tento problém se však neprojevuje jen v české ekonomice, která dle statistických údajů vykazuje průměrný věk pracovníků nad 40 let, ale i v Evropě. V organizacích se trvale snižuje zastoupení mladých zaměstnanců a naopak roste zastoupení pracovníků v předdůchodovém věku. Pro rok 2011 zaznamenal Český statistický úřad největší podíl pracujících osob ve věku od 30 do 40 let, který tvoří téměř 38% všech zaměstnaných. Druhou největší skupinou jsou lidé mezi 40-ti až 50-ti lety tvořící 32,5% zaměstnaných osob v ČR. Důvodů, proč k této demografické změně dochází, je mnoho. Jednou z hlavních příčin jsou trendy, které určují směr mladých lidí, jako jsou například: preference studia před zaměstnáním, získání jazykových a jiných zkušeností v zahraničí, preference volného času a aktivit, před založením rodiny apod. Důvodem stárnutí obyvatelstva však nejsou jen soudobé trendy, ale také současná ekonomická, politická a světová situace. Výše zmíněné důvody následně zapříčiňují snížení porodnosti, zvýšení věku nástupu do zaměstnání apod. [17]

Jak je to se stárnutím zaměstnanců společnosti LANEX a.s. znázorňuje graf 4-3, který uvádí počty zaměstnanců jednotlivých věkových kategorií k 1. 9. 2011. Akciová společnost LANEX k tomuto datu eviduje 457 pracovníků, z čehož 145 ve věkové kategorii 30 až 40 let, 133 v rozmezí od 40 do 50 let a 114 zaměstnanců ve věku 50 – 60 let. Menší skupinu pak tvoří pracovníci od 20 do 30 let.

Graf 4-3 Rozdělení zaměstnanců, dle věkových rozmezí k 1. 9. 2011 pro společnost LANEX a.s. a LANEX PG

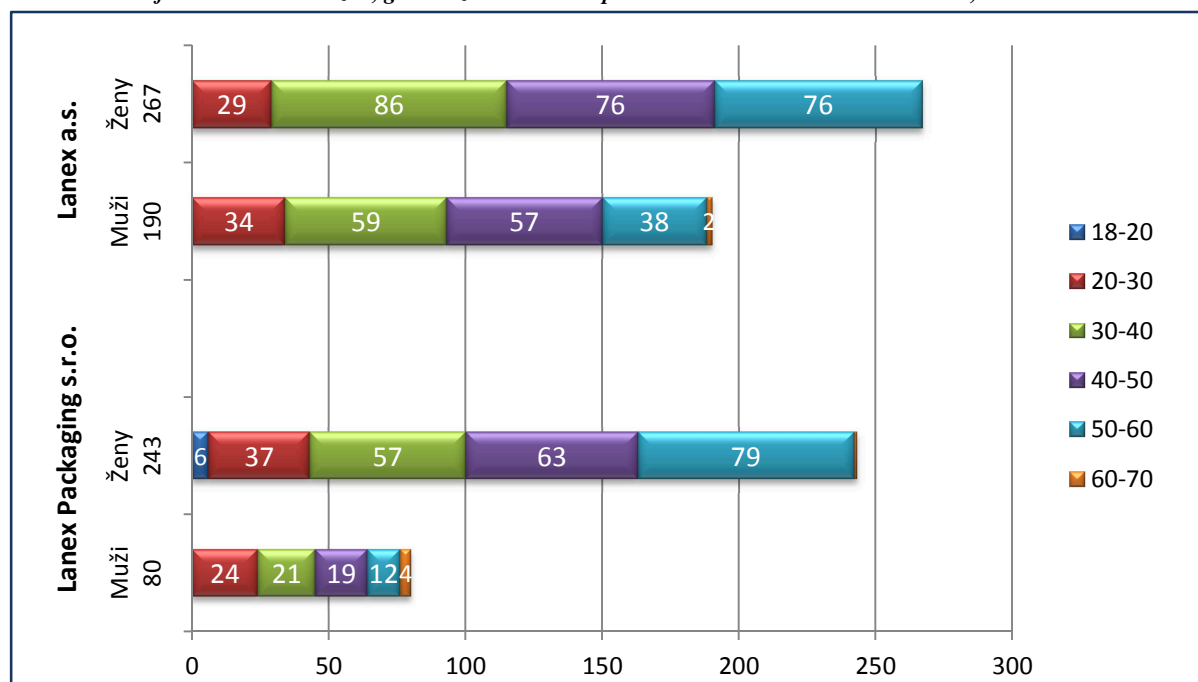


Zdroj: vlastní zpracování 2012 na základě interních materiálů společnosti LANEX a.s.

Z pohledu genderového hlediska je v akciové společnosti LANEX, stejně tak jako v LANEX Packaging s.r.o. (dále jen LANEX PG), patrně větší zastoupení žen. Jako společnosti vyžadující manuální zručnost a citlivost výrobních pracovníků není tato skutečnost považována za nepřiměřenou.

Následující graf 4-4 znázorňuje poměr žen a mužů v jednotlivých věkových kategoriích.

Graf 4-4 Věková diverzita, gender zaměstnanců společnosti LANEX a.s. a LANEX PG, k 1. 9. 2011



Zdroj: vlastní zpracování 2012 na základě interních materiálů společnosti LANEX a.s.

Z předchozích dvou grafů (tj. 4-2 a 4-4) je patrné, že odstěpení společnosti LANEX PG způsobilo nepatrné zvýšení věkové struktury v současné⁹ společnosti LANEX a.s. Tuto skutečnost potvrzuje, také následující tabulka (tab. 4-3), která poukazuje na průměrný věk žen a mužů v jednotlivých věkových kategoriích před i po rozdělení společnosti.

Tab. 4-3 Průměrný věk zaměstnanců LANEX a.s. k 31. 8. 2011a 1. 9. 2011

Věk	LANEX a.s. k 31. 8. 2011			LANEX a.s. k 1. 9. 2011		
	Muži	Ženy	Celkem	Muži	Ženy	Celkem
18-20		19,38	19,38			
20-30	24,91	25,58	25,27	25,51	26,60	26,01
30-40	35,36	34,85	35,03	35,56	35,04	35,25
40-50	44,97	45,03	45,01	44,67	45,10	44,92
50-60	55,20	53,93	54,24	55,35	54,11	54,51
60-70	61,11	62,17	61,26	61,31	0,00	61,31
Celkem	40,07	42,09	41,39	40,45	42,33	41,55

Zdroj: vlastní zpracování 2012 na základě interních materiálů společnosti LANEX a.s.

K 31. 8. 2011 činí průměrný věk pracovníků LANEX a. s. 41,39 let. Po odstěpení společnosti LANEX PG se průměrný věk pracovníků LANEX a.s. nepatrně zvýšil na 41,55 let. I přestože se tyto údaje se zásadním způsobem neliší od průměrného stavu v ČR, který činí 40 let, je důležité se zaměřit na věkovou strukturu zaměstnanců v organizaci.

Na základě těchto skutečností lze prohlásit, že struktura zaměstnanců organizace je heterogenní jak z pohledu věkového, tak z genderového hlediska. V rámci stárnutí populace by společnost neměla opomíjet při dalším výběru zaměstnanců věkový faktor, aby nedošlo k nedostatečnému zastoupení mladé pracovní síly. Tato situace by mohla přinést určité znevýhodnění, především díky přemíře praktických zkušeností a obezřetnosti v rozhodování, které mohou nabídnout starší zaměstnanci, a absenci nových znalostí a dynamičnosti, tedy kompetencí, které mají právě mladí lidé. Tohoto lze však dosáhnout nejen revitalizací věkové struktury, ale také aplikací tzv. **age managementu**, který může zabránit diskriminaci při dalším výběru pracovníků, či podnítit snížení věkové struktury, která zajistí zvýšení flexibility organizace, jež je považována v soudobé ekonomické situaci za nemalou konkurenční výhodu.

Age management může být chápán v nejrůznějších pojetích. V podniku slouží jako nástroj pro podporu a řízení věkové rozmanitosti na pracovišti a bere v úvahu potřeby měnící se s věkem. K zvýšení ekonomické hodnoty podniku využívá zkušenosti a oddanosti starších

⁹ tj. po rozdělení - k 1. 9. 2011

pracovníků. Rozvoj zaměstnanců nad 50 let může být tak efektivnější, než jejich propouštění či odchod na předčasný důchod. Age management je podporován i současnou politickou situací, která zvyšuje věkovou hranici pro odchod do důchodu a starší pracovníci se tak mohou stát aktivními zaměstnanci společnosti po více let. [18]

Rozdělení společnosti

Jak již bylo krátce v úvodu zmíněno, akciová společnost LANEX se dle obchodního rejstříku 1. září 2011 rozdělila na dvě společnosti:

- LANEX a.s.
- LANEX PACKAGING s.r.o.

O odštěpení části společnosti, konkrétně divize výroby, velkoobjemových vaků, jiných flexibilních obalů, šicích nití a popruhů, vznikla společnost LANEX Packaging s. r. o., sídlící také v obci Bolatice na Hlučínské ulici, avšak pod č. p. 93. Hlavním důvodem pro realizaci odloučení byl především cíl zjednodušení organizace a řízení jednotlivých částí skupiny LANEX, které jsou z hlediska technologií, trhu a produktů zcela rozdílné. [19]

Příloha č. 4 obsahuje výpis jednotlivých středisek a počet pracovníků, kteří byli k prvnímu září odštěpeni od společnosti. Počty pracovníků jednotlivých společností jsou také znázorněny v následující tabulce, která rozděluje zaměstnance společnosti dle pracovních pozic.

Tab. 4-4 Přepočtené stavy zaměstnanců před a po rozdělení společnosti LANEX a.s. dle pracovních pozic

Rok	LANEX a.s.¹⁰	LANEX a.s.¹¹	LANEX PACKAGING s.r.o.¹²
Jednicoví dělníci	519,3	254,9	264,4
Režijní dělníci	94,3	68,5	25,8
Dělníci celkem	613,6	323,4	290,2
THP	152,7	117,4	35,3
Management	8	7,0	1,0
THP celkem	160,7	124,4	36,3
CELKEM	774,3	447,8	326,5

Zdroj: Vlastní zpracování 2012 na základě interních údajů společnosti LANEX a.s.

¹⁰ Údaje počtu zaměstnanců společnosti LANEX a. s. k 31. 8. 2011

¹¹ Údaje počtu zaměstnanců společnosti LANEX a. s. po rozdělení společnosti k 1. 9. 2011

¹² Údaje počtu zaměstnanců společnosti LANEX PACKAGING s.r.o. po rozdělení společnosti k 1. 9. 2011

4.2 Analýza získávání zaměstnanců

K náplni práce personálního úseku (dále jen PU) patří také činnosti spojené se získáváním pracovníků. Úkolem personalisty je zaopatřit inzerci, spolupracovat s institucemi působícími na trhu práce (např. s úřady práce, personálními agenturami, apod.). Tyto činnosti zajišťující získávání kandidátů pro určité pracovní místo, zejména z vnějších zdrojů, jsou prací personálního marketingu podniku. Způsob, jakým jsou tyto činnosti zajištěny v současné společnosti LANEX a.s., tj. po rozdělení společnosti, popisuje tato podkapitola. [11]

4.2.1 Identifikace potřeb zaměstnanců

Potřeba umístění zaměstnanců na konkrétní pracovní pozici se odvíjí z plánu pracovníků. Ten je vypracován na každý rok pro jednotlivá střediska a slouží taktéž pro zpracování personálních nákladů (včetně mzdových). [22]

Požadavek pracovního místa vzniká rovněž v důsledku rozšíření výroby nebo odchodu pracovníků. V případě odchodu zaměstnance organizace přistupuje nejprve k možnosti rozdělení dané práce mezi ostatní pracovníky. Pokud tento postup není možný, je vytýčen nový požadavek na obsazení pracovního místa. Pro všechna klíčová pracovní místa se snaží organizace vytvářet plány nástupnictví, které se odrazí také v potřebě zaměstnanců. [22]

4.2.2 Popis pracovního místa

Popis pracovního místa vytváří společnost na základě tzv. **Katalogu pracovních pozic**. Tento soupis je organizační směrnicí, v níž jsou popsány pracovní pozice platné pro všechny pracovníky i manažery. V intervalu 3 let se reviduje a aktualizují se nové požadavky na kvalifikaci, kompetence a řízení pracovních pozic. [22]

Vytvoření popisu pracovního místa je nesmírně důležité, neboť tímto organizace vyjadřuje své požadavky. Musí obsahovat všechny klíčové informace potřebné pro řízení talentu včetně kompetenčních modelů.

4.2.3 Zdroje pracovníků

Akciová společnost LANEX se snaží využívat jak externí, tak interní zdroje. Dominantním způsobem získávání zaměstnanců jsou však stále zdroje externí. Organizace spolupracuje s Úřadem práce, personálními agenturami a v případě THP vyhledává zdroje pomocí internetu. O přijetí nového pracovníka, **v rámci plánovaného počtu**, rozhoduje vždy přímý nadřízený po konzultaci se svým vyšším nadřízeným (pokud ve struktuře je). V případě, jedná-li se o přijetí pracovníka **nad plán** počtu pracovníků, musí rozhodnout

vedení firmy, jelikož se jedná o větší čerpání personálních nákladů oproti původnímu plánu. Požadavek na nového pracovníka doručí vedoucí v písemné formě na PU, který následně zahájí nábor. [22]

4.2.4 Formulace nabídky práce a její uveřejnění

Z důvodu různorodé nabídky pracovních pozic společnost na základě popisu pracovního místa (viz. podkapitola 4.2.2.) vytvoří jeho nabídku. Nabídka práce na pozici THP či vedoucího pracovníka je samozřejmě obsáhlejší ve srovnání s nabídkou zaměstnání na pozici dělnickou.

V základním formátu obsahuje následující skutečnosti:

- náplň a místo výkonu práce,
- požadavky podniku na uchazeče,
- nabídku firmy kandidátům,
- kontakt na kompetentní osobu.

Tyto základní informace jsou náplní každé nabídky práce včetně dělnických pozic. *Příloha č. 5* uvádí konkrétní případy nabídky zaměstnání na určité dělnické pozice.

Větší nároky na vytvoření vyžaduje generace nabídky pro THP a manažery, která musí navíc také kandidáta zaujmout nabízenými benefity (např. mobilní telefon, osobní automobil, notebook apod.), ale také informovat o všech dalších nárocích a požadavcích na uchazeče, které by měl splňovat. *Příloha č. 6* pojímá příklad uveřejněné nabídky zaměstnání na pozici personálního ředitele. [22]

Nabídka práce na vyšší pozice (tj. vedoucí pracovníky a manažery) je publikována zejména prostřednictvím webových stránek (jobs.cz, prace.cz, lanex.cz – v sekci kariéra), úřadu práce, nástěnek apod.

Díky zvýšenému zájmu a nutnosti operativního obsazování dělnických pozic je nabídka volného pracovního místa nejprve vyhlášena veřejným rozhlasem obce, firemními a otevřenými vývěskami. V případě neúspěšnosti první publikace, je zveřejněna na internetu a ÚP. [22]

4.3 Analýza výběru zaměstnanců

Selektivní postupy při výběru potencionálních uchazečů jsou rozdílné v závislosti na požadavcích kladených na obsazované pozice. Zručnost a základní schopnosti jsou

rozhodujícím kritériem při přijímání dělnických pracovníků, při přijímání technickohospodářských zaměstnanců jsou naopak kladeny vyšší nároky na vzdělání, praxi a jiné získané empirické schopnosti. Získávání zaměstnanců na manažerské a vedoucí pozice vyžaduje od uchazečů heterogenní schopnosti a dovednosti, praxi, zkušenosti, vzdělání apod.

Při selekci je příhodné spojovat několik výběrových metod. Jejich kombinace zaručí, kvalitní a přesnou volbu dle požadavků organizace a sníží tak další náklady v případě nekvalitního výběru.

4.3.1 Výběr zaměstnanců na základní dělnické pozice

Na základě publikování nabídky jednotliví zájemci kontaktují telefonicky nebo osobně personální oddělení. V obou případech jsou jim kladeny základní otázky o vzdělání, praxi, pracovních zkušenostech, získaných osvědčeních a zdravotním stavu. Ihned po získání potřebných informací je uchazeč seznámen s vedoucím pracovníkem (tj. mistrem), pod jehož vedením absolvuje jednoduchý test, viz. *příloha č. 7*. Tento test byl vytvořen za účelem eliminace uchazečů, kteří nedisponují základními všeobecnými znalostmi a dovednostmi. Jeho realizace zaručuje výběr pracovníků se zmíněnými kardinálními schopnostmi a zajišťuje tak snížení nákladů při selekci. Vedoucí pracovník má tak možnost ověřit si schopnosti i manuální zručnost kandidáta. V případě úspěšného absolvování zmíněného testu a zkoušky manuálních schopností se společně vrací na PU, kde je uchazeč na doporučení mistra obeznámen s pracovními podmínkami a ostatními skutečnostmi. V případě, je-li zájemců o danou pozici více, je vybrán ten nejvhodnější (tzn. zaměstnanec, který má patřičné vzdělání, potřebou praxi a úspěšně absolvoval test základních znalostí i zručnosti) a vyzván v co nejkratší době k nástupu do zaměstnání. Jelikož se jedná o obsluhu tkalcovských strojů, není pro tento druh práce speciální učební obor, proto se organizace snaží zaměstnávat pracovníky vyučené v jakémkoliv učebním oboru, neboť zde může předpokládat vyšší pracovní schopnosti. I přes tuto snahu je však akciová společnost LANEX nucena přijímat i nevyučené dělníky a přizpůsobit se nabídce a možnostem pracovního trhu, který má k dispozici.[22]

Proces selekce zaměstnanců v tzv. **kategorii D** (D = dělníci) probíhá z důvodu nutnosti zajištění plynulého a efektivního provozu velice operativně. Seznam dělnických pozic společnosti LANEX a.s. je obsahem *přílohy č. 8*. [22]

4.3.2 Výběr THP a manažerů

Proces selekce technickohospodářských pracovníků a manažerů akciové společnosti LANEX probíhá v několika následujících krocích [22]:

1. Prostřednictvím uveřejněné nabídky práce resp. výběrového řízení na danou pozici je od uchazečů vyžadována potřebná dokumentace. **Kandidát je vyzván k zaslání** životopisu, dokladů o vzdělání, průvodního dopisu, referencí a v případě zájmu může na webových stránkách společnosti vyplnit *dotazník pro zájemce o zaměstnání*¹³. Na základě vyhodnocení těchto **dokumentů** je vybráno 7 – 9 uchazečů, kteří svou kvalifikací, získanou praxí a zkušenostmi nejlépe vyhovují požadavkům společnosti.
2. Tito kandidáti jsou telefonicky informováni o postupu do **prvního kola** výběrového řízení. V této fázi musí každý z uchazečů podstoupit rozhovor s personalistou a vyplnit tzv. *THOMAS International test* (dále jen TIT). Tento test je nástrojem pro odhalení vlastností, řídicích a týmových schopností, výkonnosti a vhodnosti uchazeče pro danou funkci. [20]

Dohled nad testy je náplní práce proškolené personalistky. Pro složitost při stanovování výsledku testu musí být zasílány do vyhodnocovacího centra. Jejich zhodnocení je však finančně nákladné a proto jsou vyhodnocovány jen testy uchazečů, kteří postoupí do užšího výběru tj. 3-4 osoby.
3. **Do druhého kola** selektivního řízení jsou vybráni 3-4 uchazeči na základě rozhovoru s personalistkou. V této části vedou kandidáti rozhovor s personalistou a vedoucím úseku, do něhož má uchazeč nastoupit. Hodnocení rozhovoru, znalostí, nutných dovedností a schopností je zaznamenáno do hodnoticí matice pro každého uchazeče. Pro názorný příklad *příloha č. 9* obsahuje hodnoticí matici užívanou při výběru obchodního zástupce pro export.
4. Poslední, tj. **třetí kolo**, se realizuje pouze v případě, jedná-li se o manažerské pozice. Kandidátům jsou zaslány zadání pro zpracování prezentace, která jim má pomoci představit se při posledním kroku výběrového řízení, jímž je rozhovor s ředitelem společnosti za účasti personálního ředitele a dalšího vedoucího pracovníka(ů), tento rozhovor trvá přibližně 45-60 minut a jeho cílem je zapůsobit na selektivní porotu.

¹³ Je součástí *přílohy č. 11*, dostupný také na webových stránkách společnosti:
<http://www.lanex.cz/career/.sendmail?pozice=volna-mista>

4.4 Dotazníkové šetření

K získání dat byla zvolena kvantitativní, subjektivní metoda - dotazování. Aplikovaný dotazník je obsahem *přílohy č. 10*.

4.4.1 Sestavení dotazníku a jeho realizace

Sběr informací bude realizován prostřednictvím dotazníku. Ten je sestaven na základě zjištěných informací pomocí metody rozhovoru s personální ředitelkou společnosti. Cílem dotazníkového šetření je analyzovat proces získávání a selekce zaměstnanců, ověřit validitu informací, které jsou prezentovány společnosti (jak kvantitativní, tak kvalitativní) a získat názory a fakta z pohledu zaměstnanců.

Průzkum byl zaměřen výhradně na technickohospodářské pracovníky a manažery akciové společnosti LANEX z důvodu nedávné aplikace změn v procesu selekce dělnických pracovníků, které nadále probíhají. Dotazník byl rozeslán prostřednictvím e-mailu všem současným technickohospodářským pracovníkům a manažerům organizace¹⁴. Jedná se 122 oslovených respondentů (z toho 8 manažerů), kterým byla ponechána 7 denní lhůta pro vyplnění.

Skládá se ze série otázek především uzavřeného typu, které mají zajistit jednoduchost jak pro respondenta, tak též pro hodnotitele. Obsahem, je také několik otázek polootevřených, které mají zabezpečit prostor pro vyjádření a osobní názor respondentů.

4.4.2 Pilotáž

Z důvodu zajištění srozumitelnosti a správnosti formulace aplikovaného dotazníku, byla v rámci předvýzkumu provedena pilotáž na třech osobách. Po předložení dotazníků respondentům vznikla pouze nejasnost v otázce č. 4, kdy si jeden z dotazovaných nebyl jist, co lze považovat za první kolo výběrového řízení, proto byla otázka obohacena o vsuvku v závorce, která definuje první kolo výběrového řízení jako první rozhovor. Další nejasnosti nebyly zjištěny a bylo přistoupeno k realizaci.

4.4.3 Analýza výsledků dotazníkového šetření

Zpracování výsledků sociologického výzkumu je náplní práce této kapitoly. Získána data byla upravena v programu Microsoft Excel 2010 a pro snadnější interpretaci vyjádřena v procentuální podobě. Výsledné údaje byly zaokrouhleny na jedno desetinné místo.

¹⁴ Společnost LANEX a.s. zaměstnává k 1. 3. 2012 144 technickohospodářských pracovníků a 8 manažerů. [22]

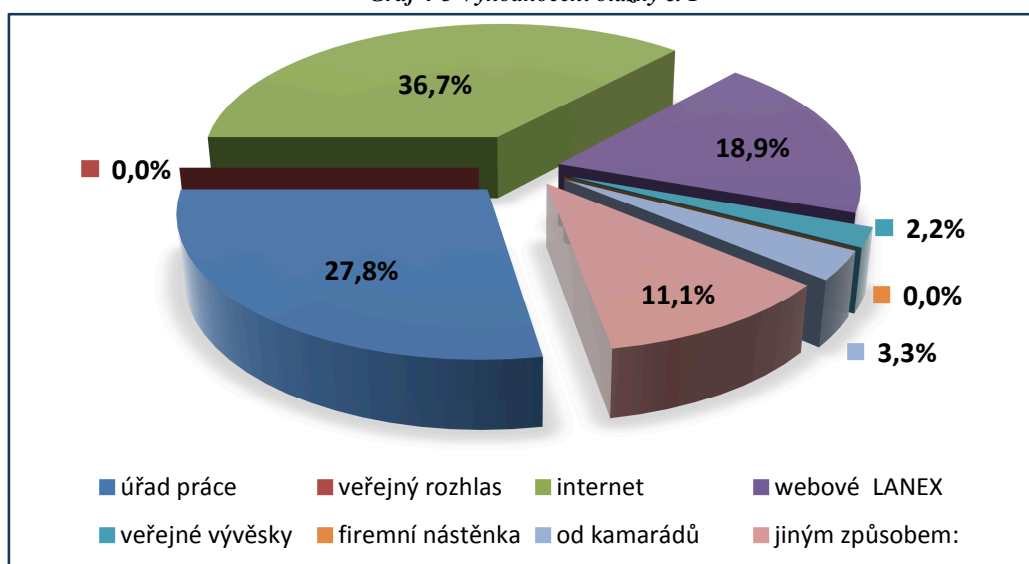
1. Kde jste se prvotně dověděl/a o nabídce volného pracovního místa?

V první otázce bylo respondentům nabídnuto osm alternativ odpovědi, přičemž poslední poskytovala prostor pro vyjádření v případě, že respondent svou odpověď neztotožní s žádnou z nabízených variant. Z této škály bylo respondenty využito pouze šest možností (viz. Graf 4-5).

Žádný z dotazovaných neodpověděl, že by se o nabídce volného pracovního místa dozvěděl z firemní nástěnky nebo veřejného rozhlasu. Většina (tj. 36,7%) získala prvotní informaci o volném pracovním místě prostřednictvím internetu, 18,9% využilo webové stránky společnosti, 27,8% se o nabídce volného pracovního místa dovědělo díky úřadu práce a 3,3% reagovalo na radu svých kamarádů.

Odpověď, ve které mohl respondent uvést „jiný způsob“, využilo 11,1% dotázaných. V tomto případě většinou respondenti uváděli, že byli na nabídku pracovního místa upozorněni personální agenturou. Jednalo se také o případy, kdy byl uchazeč vybrán na základě předchozího zaslání životopisu a následného evidování nebo díky publikace svého životopisu na webových stránkách jobs.cz.

Graf 4-5 Vyhodnocení otázky č. 1



Zdroj: vlastní zpracování 2012

Při hlubší analýze byla zjištěna preference odpovědi prvotního získání informací o volném pracovním místě prostřednictvím internetu u zaměstnanců, jež jsou v pracovně právním vztahu s organizací nejdéle do 3 let, a zároveň byl u této skupiny respondentů zjištěn

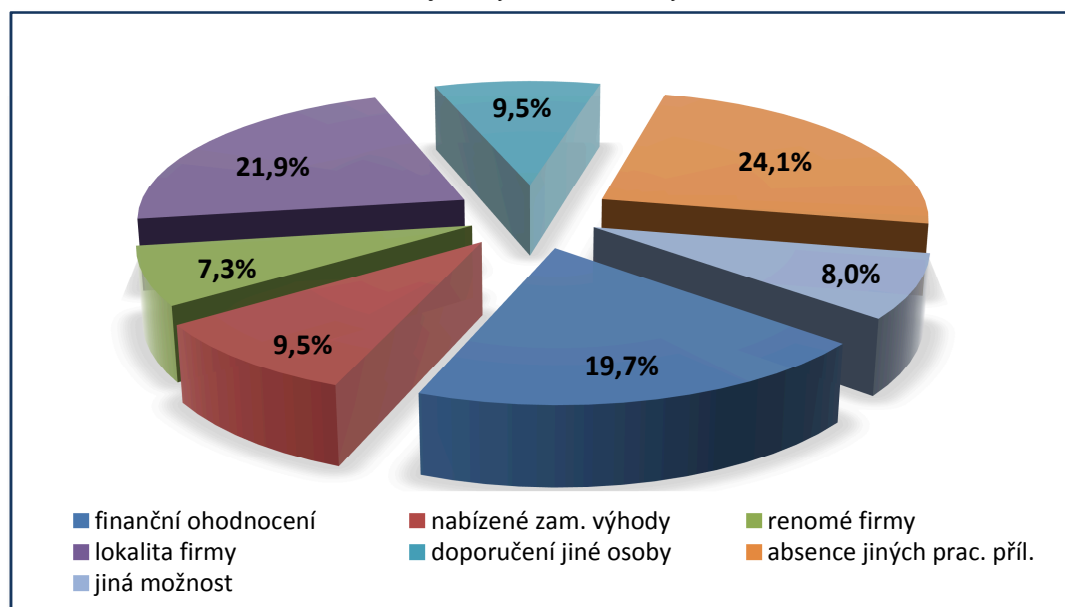
pokles v odpovědi „úřad práce“. Tato skutečnost je zapříčiněna především nárůstem uživatelů a dostupných informací na internetu, ale také poklesem spolupráce s úřadem práce a současnou změnou zákona, která nepřikazuje firmám publikovat nabídku volného pracovního místa na úřadu práce.

2. Nabídka práce mě zaujala především z důvodu: (možnost označení více odpovědí)

Jakým způsobem může společnost na první pohled upoutat zájem uchazeče a získat tak převahu nad konkurenční nabídkou, měla z části zodpovědět tato otázka. Současní pracovníci tak na nabídku zaměstnání reagovali především z důvodů absence jiných pracovních příležitostí, alokace firmy a finančního ohodnocení.

Alokaci firmy a absenci jiných pracovních příležitostí organizace nemůže tak lehce ovlivnit, protože jsou dány zejména dostupným trhem práce a současnou ekonomickou situací. V její moci, je však přilákat zaměstnance nabízenými zaměstnaneckými výhodami, které však zaujaly jen 9,5% respondentů, stejně tak jako doporučení jiné osoby. Tzv. „jiná možnost“ zaujmula 8% zaměstnanců, kteří ve většině případů uváděli možnost práce v daném oboru a využití jazykových znalostí. Ani renomé firmy, které upoutalo pouze 7,3% respondentů, však pro uchazeče nebylo tak významné jako nabízené finanční ohodnocení, ke kterému přihlédlo 19,7% dotazovaných.

Graf 4-6 Vyhodnocení otázky č. 2

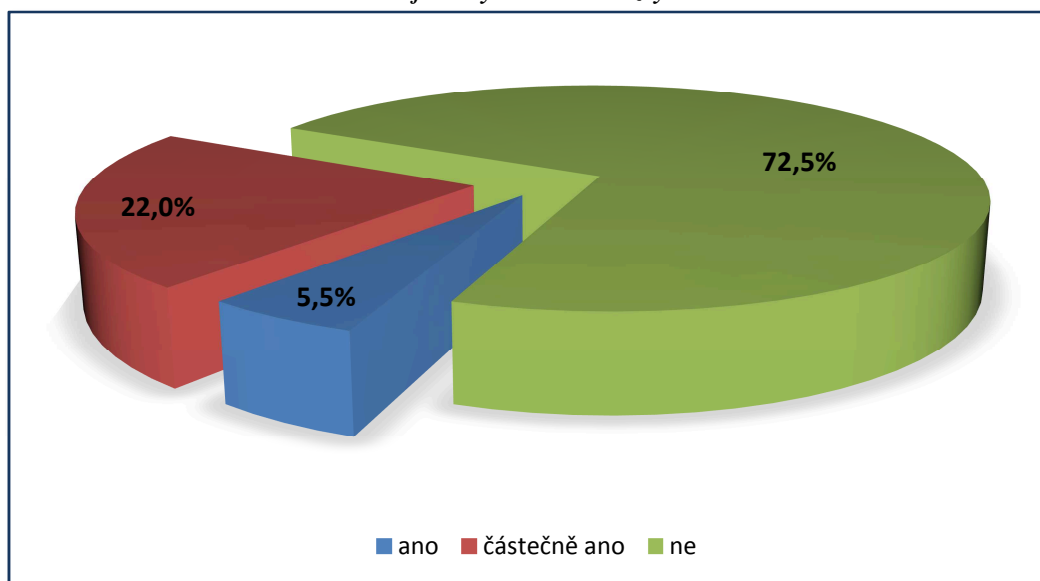


Zdroj: vlastní zpracování 2012

3. Nabídka platového ohodnocení a zaměstnaneckých výhod se odlišovala od uveřejněné nabídky

Cílem třetího bodu je objasnit, zda se nabízené platové ohodnocení odlišuje od skutečnosti. Většina respondentů tj. 72,5% vypovědělo, že k těmto odlišnostem nedochází a 22% označili tyto rozdílnosti za částečné. Naopak 5,5% dotázaných se setkala s podáním zkreslené informace o mzdovém ocenění.

Graf 4-7 Vyhodnocení otázky č. 3



Zdroj: vlastní zpracování 2012

Ve spojitosti s předchozím zjištěním, že 19,7% dotázaných reagovalo na nabídku práce právě z důvodů finančního ohodnocení, je potřeba zajistit, aby se eventuálně toto číslo nezvyšovalo, jelikož může mít za následek snížení zájemců a určitým způsobem může poškodit i renomé firmy jako potencionálního zaměstnavatele.

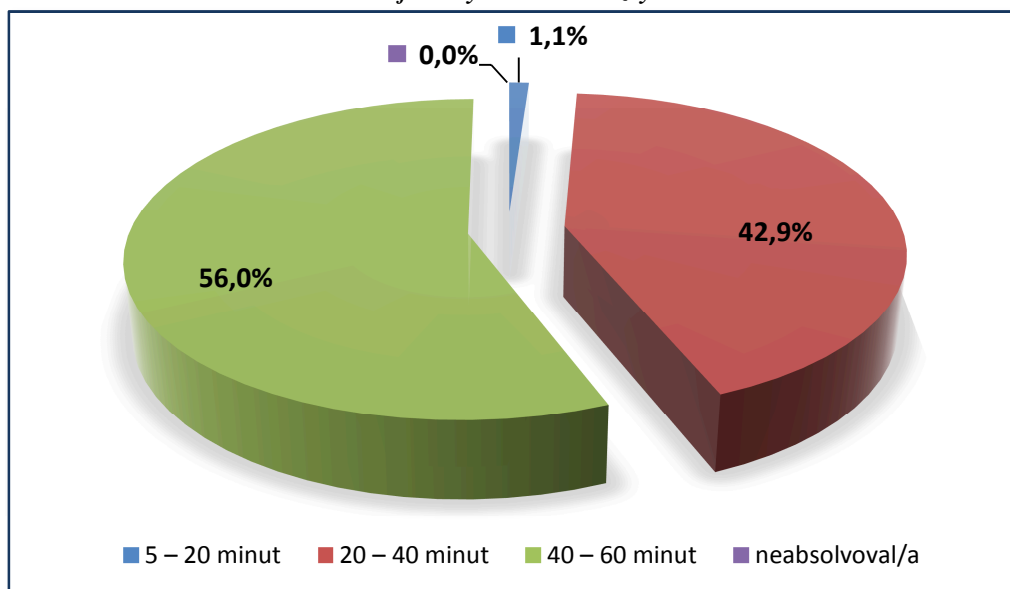
Na základě následného rozhovoru s personální ředitelkou byla objasněna rozdílnost odpovědí. Tento výkyv mohla způsobit struktura mzdy, neboť základní mzda a prémie jsou odvislé od výsledků jak jednotlivce, tak celé firmy. Pokud však nebyly splněny cíle, nedošlo k vyplacení premii, popřípadě byly vypláceny jen částečně, a proto se dotyčným dotázaným může jevit rozpor s ujednáním a realitou.

4. O postupu do 1. kola výběrového řízení (tj. k prvnímu rozhovoru) jste byl/a informován/a po přihlášení do výběrového řízení

Tato otázka byla zařazena do výzkumu z důvodu ověření si již zjištěné informace, u které byla předpokládána určitá anomálie v reakcích. Tato odchylka však byla plně vyvrácena, neboť všichni z dotázaných odpověděli identicky. Respondenti byli informováni o postupu do prvního kola výběrového řízení nejpozději do dvou týdnů.

5. V rámci 2. kola výběrového řízení jste absolvoval/a rozhovor s personalistou a vedoucím pracovníkem, který trval přibližně

Graf 4-8 Vyhodnocení otázky č. 5



Zdroj: vlastní zpracování 2012

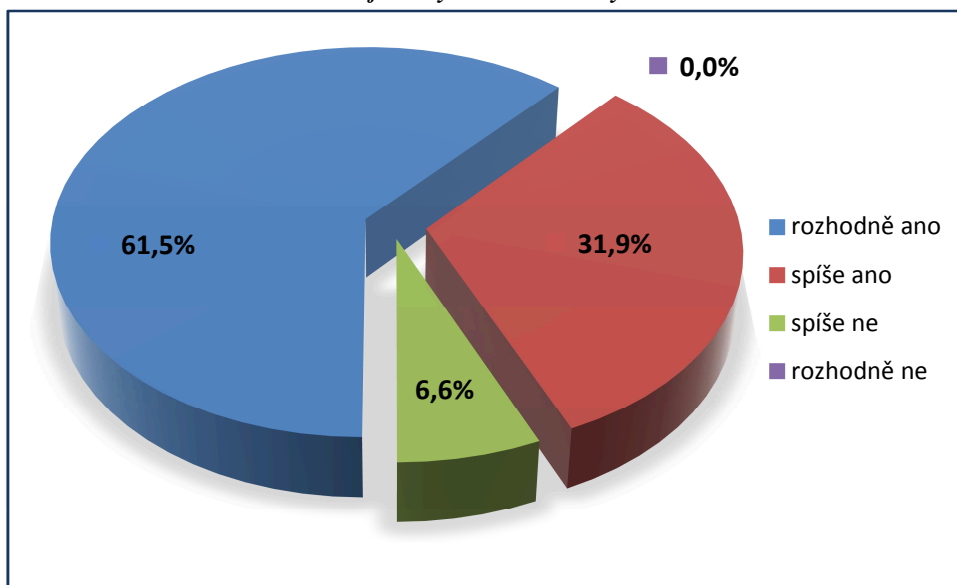
Odpovědi na dotaz číslo pět je možno rozdělit téměř na dvě poloviny. 56% respondentů strávilo při druhém výběrovém kolu 40–60 minut rozhovorem a 42,9% zaměstnanců 20–40 minut. Nepatrné procento dotázaných (1,1%) označilo první odpověď (tj. 5–20 minut), jelikož se jedná o zanedbatelné procento, lze to považovat za subjektivní pocit jedinců a není potřeba tomuto číslu přikládat velký význam.

V rámci rozlišnosti technickohospodářských pozic je rozdělení na rozhovory trvající 20-40 minut nebo 40-60 minut přijatelné, neboť v této části výběrového řízení probíhá také komunikace v cizím jazyce (pokud jeho znalost je vyžadována) a vedoucí pracovník má také možnost, doptat se na další zkušenosti či získanou praxi uchazeče.

6. Byli hodnotitele připraveni na rozhovor?

Poodhalit pohled zaměstnanců měla pomoci tato otázka. Většina respondentů se přiklonila ke kladnému mínění. 61,5% respondentů je přesvědčeno, že tazatele byli na rozhovor připraveni a 31,9% se přiklání k odpovědi, že komise byla „spíše“ připravená. 6,6% respondentů však odpovědělo, že hodnotitele na rozhovor připraveni spíše nebyli. V rámci vyhodnocení průzkumu, byl brán zřetel na rozdílnost odpovědí. Názory respondentů, se však zásadním způsobem neodlišovaly v závislosti na pozici THP a manažerů.

Graf 4-9 Vyhodnocení otázky č. 6

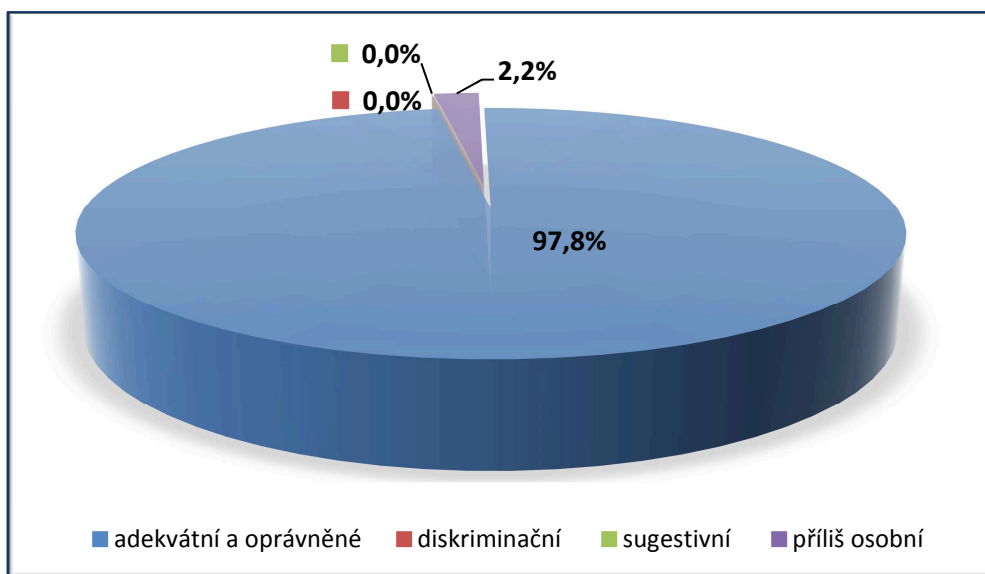


Zdroj: vlastní zpracování 2012

7. Otázky kladené posuzovací komisi byly dle vašeho názoru

Otázka pod číslem sedm se snažila zjistit postoj hodnotící komise a povahu jejich dotazů. Cílem bylo také ověřit, zda komise nepokládá sugestivní, diskriminační nebo příliš osobní dotazy. 97,8% dotazovaných označilo kladené otázky za adekvátní a oprávněné pouze 2,2% za příliš osobní. Toto nepatrné procento lze přisuzovat subjektivnímu názoru konkrétních osob.

Graf 4-10 Vyhodnocení otázky č. 7

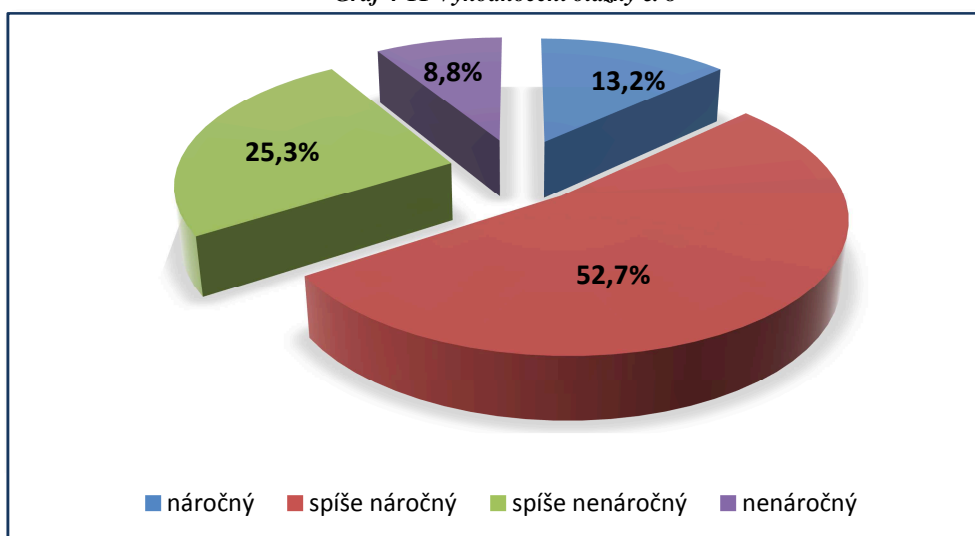


Zdroj: vlastní zpracování 2012

8. Označil/a byste rozhovor za

Druhé kolo výběrového řízení (rozhovor) označilo 13,2% dotazovaných za náročný a 52,7% za spíše náročný. Opačný názor zastává 8,8% respondentů, kteří jej uvedli jako nenáročný a 25,3% jako spíše nenáročný. Z důvodů, že hraniční situace nejsou zastoupeny velkou měrou, jsou pro organizaci tyto čísla přijatelné také i z důvodů odlišujících se náročnosti na jednotlivé pracovní pozice.

Graf 4-11 Vyhodnocení otázky č. 8

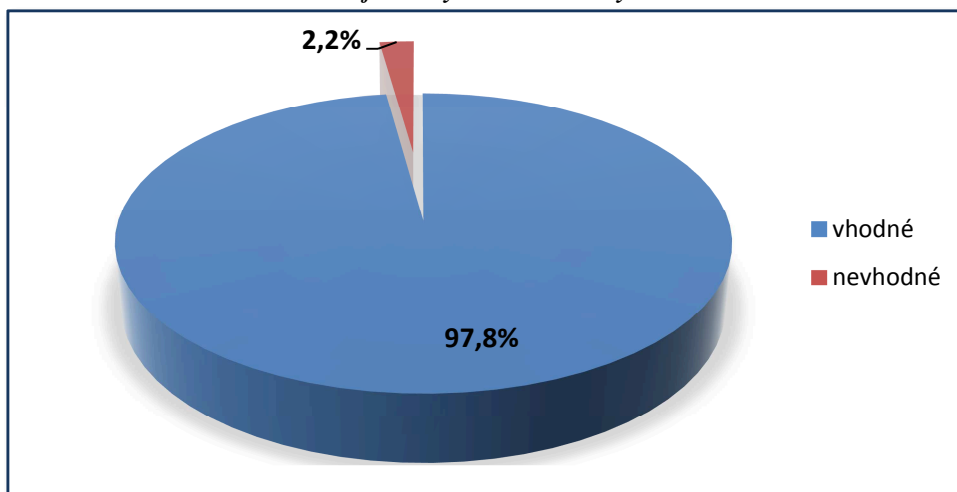


Zdroj: vlastní zpracování 2012

9. Prostory, ve kterých byl rozhovor realizován byste označil/a jako

V rámci realizace rozhovoru s personalistou a vedoucím pracovníkem nebyly zjištěny žádné výrazné nedostatky, což potvrzuje i vyhodnocení této otázky. Kdy téměř všichni (97,8%) respondenti označili za prostory, ve kterých byl uskutečněn rozhovor za vhodné. Pouze 2,2% dotazovaných označilo tyto prostory za nevhodné.

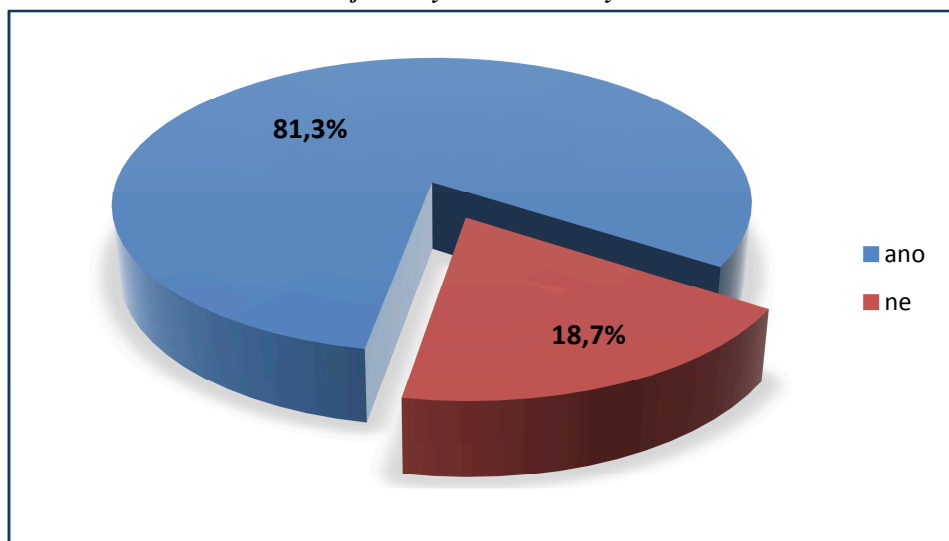
Graf 4-12 Vyhodnocení otázky č. 9



Zdroj: vlastní zpracování 2012

10. Absolvoval/a jste při výběrovém řízení Thomas test (tj. test osobnostních charakteristik)?

Graf 4-13 Vyhodnocení otázky č. 10



Zdroj: vlastní zpracování 2012

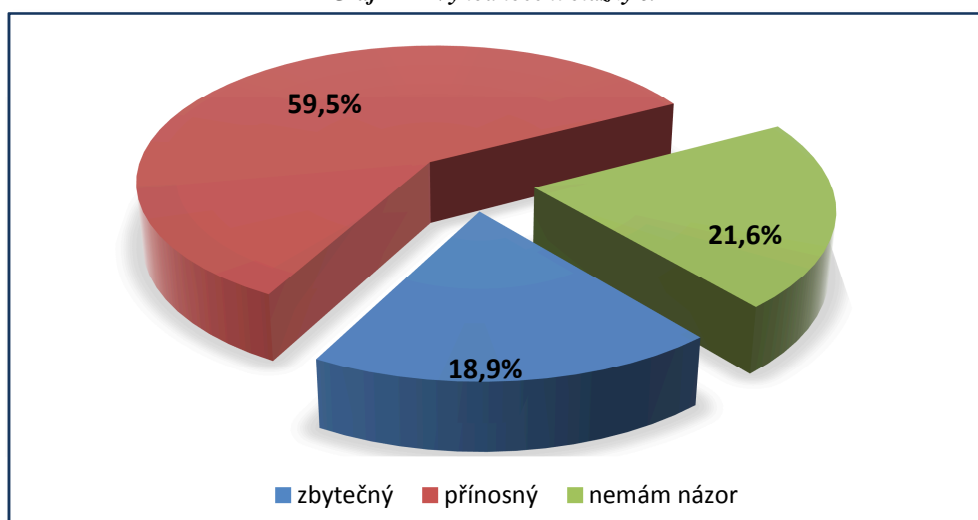
Při výběrovém řízení absolvovalo 81,3% respondentů test osobnostních charakteristik, zbytek tj. 18,7% touto zkouškou neprošlo.

Personalistka organizace označila procento respondentů, kteří se neúčastnili Thomas international testu, za služebně starší zaměstnance, kteří neměli povinnost tento test absolvovat. Při detailnější analýze však bylo zaznamenáno, že tento test neabsolvovalo nepatrné procento zaměstnanců, kteří jsou zaměstnanci společnosti nejvýše tři roky. Na základě následného rozhovoru s personalistkou bylo zjištěno, že v případě velmi dobrých referencí nebo v případě, že vedoucí zaměstnanec kandidáta pracovní zná, pak může vedoucí pracovník odmítnout vyhodnocení testu (z důvodu finanční náročnosti) a být přijat na základě těchto referencí.

11. Tento test považuji za

Z celkového počtu respondentů tento test absolvovalo pouze 74 dotazovaných, z tohoto počtu jej 59,5 % ohodnotilo jako přínosný, pouze 18,9% jej prohlašuje za zbytečný a ostatní respondenti si na míru jeho prospěšnosti neudělali názor. (viz. Graf 4-14)

Graf 4-14 Vyhodnocení otázky č. 11

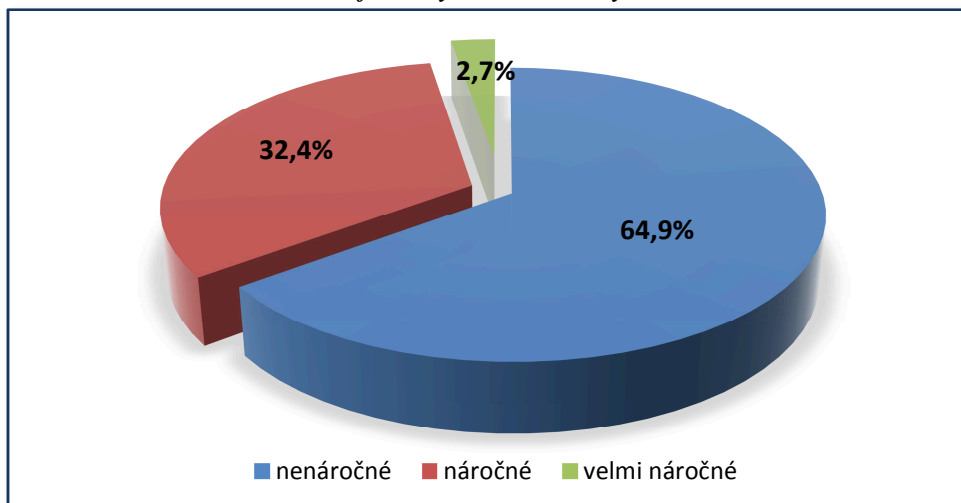


Zdroj: vlastní zpracování 2012

12. Vyplnění testu osobnostních charakteristik pro mne bylo

Graf 4-15 znázorňuje pohled respondentů na míru prospěšnosti z realizace Thomas international testu. 64,9% dotazovaných jeho vyplnění považuje za nenáročné, 32,4% za náročné a 2,7% za velmi náročné.

Graf 4-15 Vyhodnocení otázky č. 12

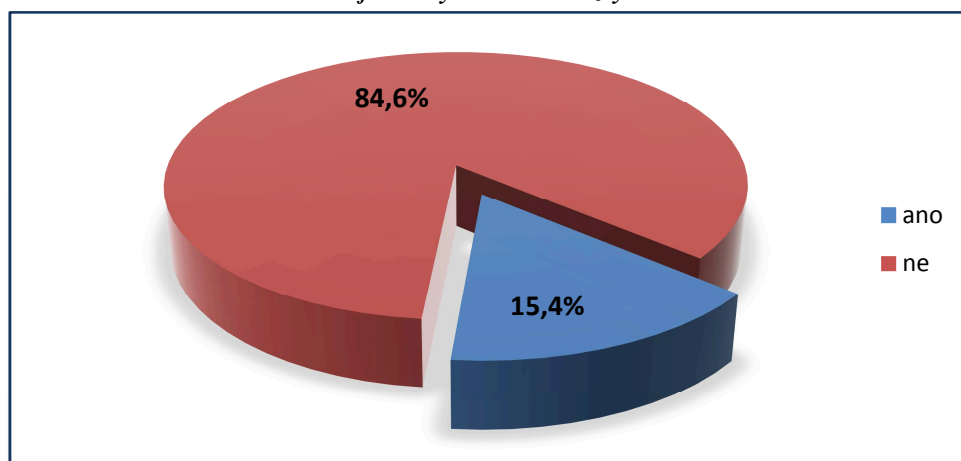


Zdroj: vlastní zpracování 2012

13. Absolvoval/a jste rozhovor s ředitelem společnosti?

15,4% zaměstnanců přijatých do pracovního poměru absolvovali v rámci výběrového řízení také rozhovor s ředitelem společnosti. Z důvodů, že touto fází výběrového řízení procházejí jen vedoucí pracovníci a manažeři, není překvapivé, že 84,6% uchazečů tento rozhovor neabsolvovalo.

Graf 4-16 Vyhodnocení otázky č. 13

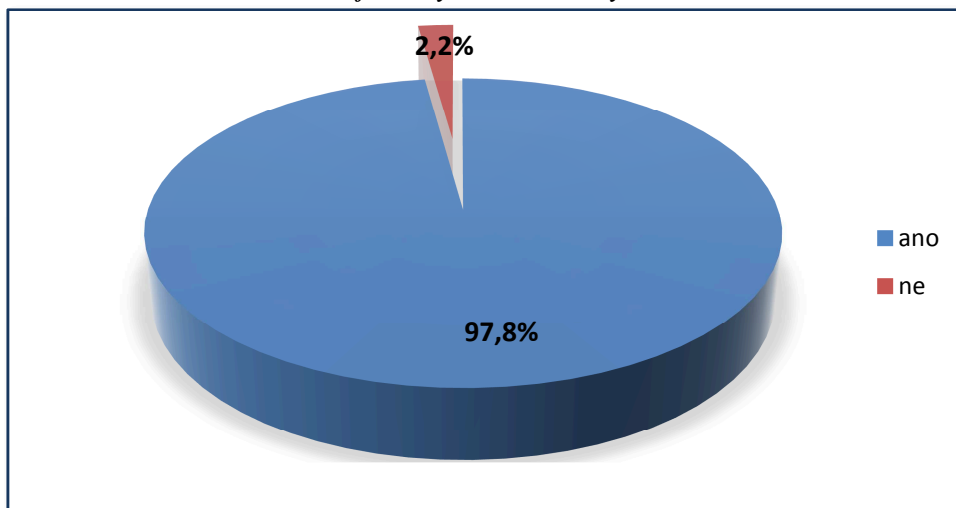


Zdroj: vlastní zpracování 2012

14. Myslíte, že dosavadní systém získávání zaměstnanců je vhodně nastaven?

Téměř většina (tj. 97,8%) dotazovaných, kteří byli přijati a jsou tedy obeznámeni s dosavadním systémem získávání zaměstnanců, tento systém považují za adekvátní a vhodný. 2,2% respondentů tento názor však nesdílí.

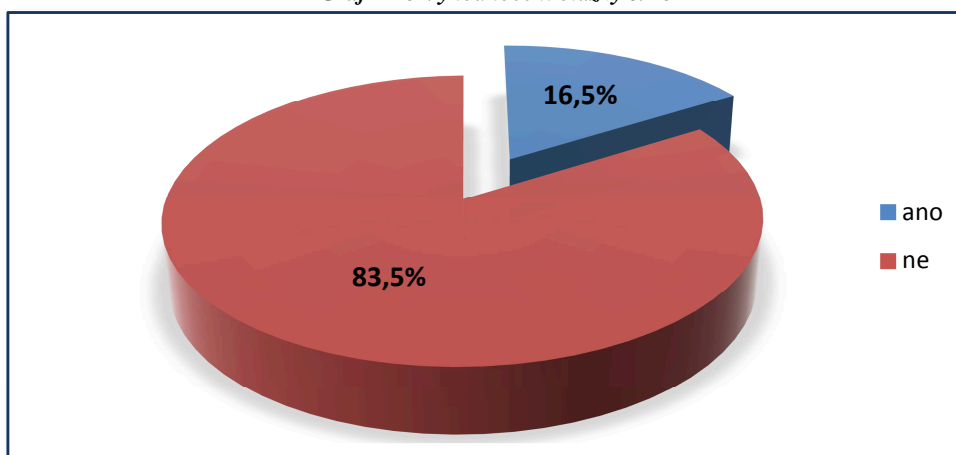
Graf 4-17 Vyhodnocení otázky č. 14



Zdroj: vlastní zpracování 2012

15. Změnil/a byste něco v procesu výběru zaměstnanců?

Graf 4-18 Vyhodnocení otázky č. 15



Zdroj: vlastní zpracování 2012

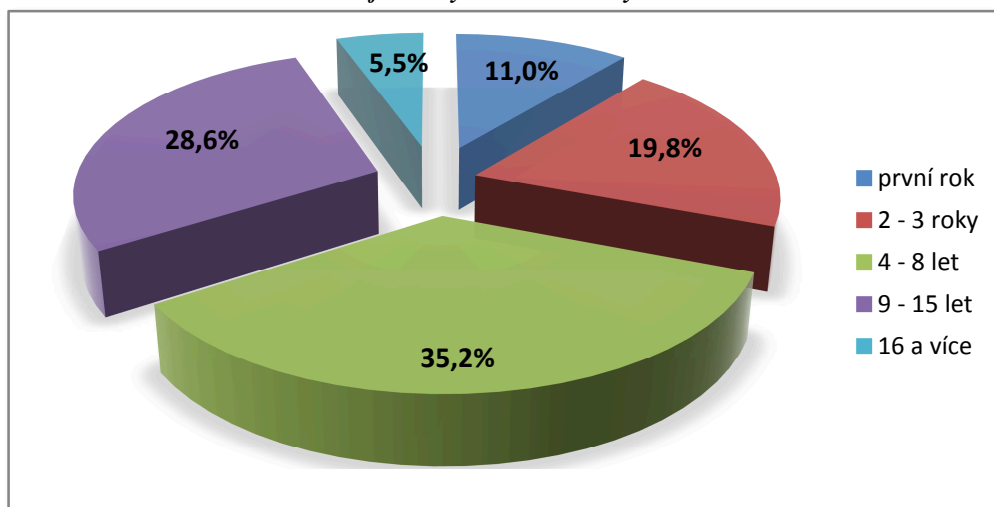
I přes většinový souhlas se systémem získávání pracovníků se objevilo 16,5% zaměstnanců, kteří by na procesu získávání přece jen něco málo změnili. Ze strany respondentů padly například tyto návrhy - zvýšení náročnosti prvního kola výběrového řízení, upřednostnění starších pracovníků s praxí, naopak také nábor mladých perspektivních lidí a zrychlení celého selektivního procesu.

16. Ve firmě pracuji

Akciová společnost LANEX se může pochlubit převážně stálými zaměstnanci, což potvrdilo také vyhodnocení této identifikační otázky. 35,2% dotazovaných jsou zaměstnanci

organizace 4 – 8 let, 28,6% je v pracovně právním vztahu se společnostmi po dobu 9 – 15 let a 19,8% 2 – 3 roky.

Graf 4-19 Vyhodnocení otázky č. 16



Zdroj: vlastní zpracování 2012

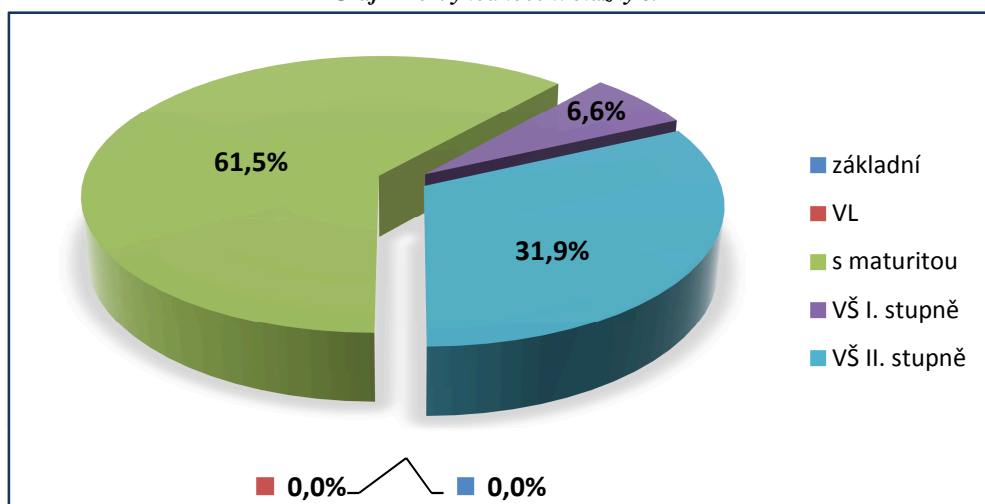
17. Uved'te, v jakém oddělení pracujete

Otázka č. 17 byla zařazena do sociologického průzkumu za účelem odhalení odlišností v procesu získávání a výběru zaměstnanců, popřípadě zvýšené míry nových pracovníků u jednotlivých oddělení. Výsledky dotazníkového šetření dokazují, že proces získávání a selekce zaměstnanců není rozdílný a u jednotlivých oddělení nedochází k výrazným změnám stavu zaměstnanců.

18. Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf 4-20 vypovídá o minimálním akceptovatelném vzdělání na pozici technickohospodářských pracovníků, za které je považováno ukončené středoškolské vzdělání s maturitou. Velká část pracovníků má však také ukončené vysokoškolské vzdělání I. (tj. 6,6%) a II. stupně (31,9%).

Graf 4-20 Vyhodnocení otázky č. 17

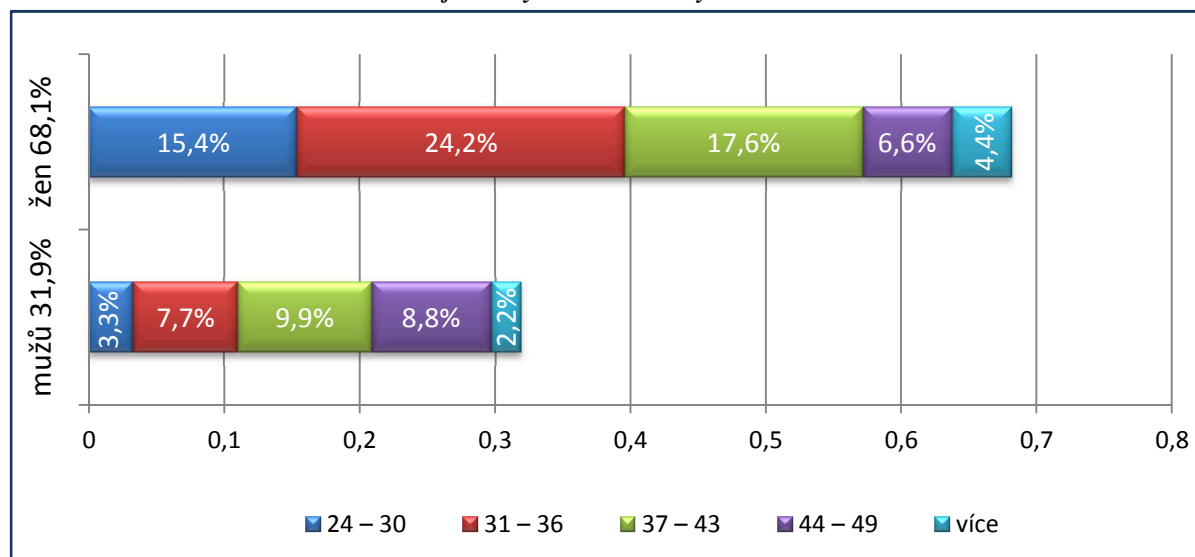


Zdroj: vlastní zpracování 2012

19. - 20. Věk a pohlaví

Závěrečné identifikační otázky byly z důvodu názornějšího zkombinování zjištěných realit zpracovány do jednoho grafu. Mezi respondenty byla převaha žen (tj. 68,1%) a 31,9% mužů. Procentní rozlišení věkové diferenciace je názorně zobrazeno v grafu 4-20.

Graf 4-21 Vyhodnocení otázky č. 19 a 20



Zdroj: vlastní zpracování 2012

4.4.4 Response rate (návratnost dotazníků)

V internetovém příspěvku, prof. PhDr. Rudolf Kohoutek, CSc., uvádí doporučovanou a akceptovatelnou míru návratnosti dotazníků. [21]

Obrázek 4-1 Akceptovatelná a doporučená míra návratnosti dotazníků

Velikost vyučované skupiny studentů	Minimální akceptovatelná návratnost v %	Doporučená návratnost v %
5 - 20 osob	nejméně 80 %	více než 80 %
21 - 30 osob	nejméně 75 %	více než 75 %
31 - 50 osob	nejméně 66 %	75 % a více
51 - 100 osob	nejméně 60 %	75 % a více
100 a více osob	nejméně 50 %	75 % a více

Zdroj: KOHOUTK, Rudolf. *Dotazník jako průzkumná metoda*. [online]. 2010[cit. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>

Dotazníkové šetření bylo realizováno na 122 zaměstnancích. Z celkového počtu oslovených respondentů poskytlo 91 dotazovaných zpětnou vazbu. Response rate byla v tomto případě 74, 59% a po zaokrouhlení ji lze považovat za adekvátní.

5 Návrhy a doporučení

V úvodu části, která má poskytnout prostor pro stanovení určitých zlepšení, je nutno podotknout, že společnost LANEX a.s. je organizací, která se snaží zamezit možným chybám již v procesu získávání zaměstnanců a aspirovat tak o snížení fluktuace a odchodů pracovníků. Systém získávání a selekce zaměstnanců je velmi efektivně nastaven, i přesto si organizace uvědomuje důležitost jeho neustálého zlepšování. Ačkoliv je proces získávání a výběru pracovníků společnosti LANEX a.s. na vysoké úrovni, bylo stanoveno několik doporučení a návrhů, které by měly pomoci podtrhnout jeho silné stránky.

1. Zveřejnění nabídky práce

Na základě sociologického průzkumu bylo zjištěno, že pouze nepatrné procento dotazovaných uchazečů dostalo prvotní informaci o volném pracovním místě z veřejné vývěsky, i přestože je tento způsob společnosti využíván. Nízká nákladovost a časová nenáročnost je dalším důvodem k jeho zefektivnění - například viditelnější grafická úprava a umístění na veřejných místech, kde se lidé více zdržují.

Při publikaci nabídky je vhodné uvádět **konkrétní zaměstnanecké benefity**, které společnost může svým pracovníkům poskytnout a nezobecňovat pouze na možnost jejich využití. V rámci nabízených výhod by organizace měla uvádět také **finanční ohodnocení**, jelikož je zaměstnanci považováno za jednu z konkurenčních výhod a pro všechny pozice není zveřejňováno. Tato změna není taktéž finančně náročná, přesto může zajistit větší zájem uchazečů a podpořit renomé firmy, které by však naopak nemělo být poškozováno publikováním zkresleného finančního ohodnocení, jak bylo zjištěno průzkumem. Objasnění této difference je uvedeno v podkapitole 4.4.3.

2. Propojení a vylepšení webových stránek společnosti

V současné době, kdy většina obyvatelstva se při vyhledávání informací spoléhá na aktuální a pohodlné shromažďování údajů prostřednictvím internetu, se mohou stát webové stránky společnosti velkou konkurenční výhodou při získávání zaměstnanců. LANEX a.s. je jednou z organizací, která disponuje propracovanými webovými stránkami, které nejen poskytují informace o společnosti, ale také o volných pracovních místech, které jsou k dispozici.

V záložce kariéra si může žadatel prohlédnout profil volných pracovních pozic a najít osobní dotazník, který jej po vyplnění zařadí do databáze potencionálních uchazečů. Jelikož personalisté využívají k získávání zaměstnanců také webové stránky umožňující publikaci životopisů zájemců o zaměstnání, doporučila bych **rozšířit webové stránky společnosti o možnost online registrace**, která by ušetřila nejen čas personalistů a ale i administrativní náročnost při získávání pracovníků a umožnila přístup k zájemcům o zaměstnání na jednom místě. Registrace by potencionálním uchazečům umožňovala vytvořit svůj osobní profil a vložit požadované dokumenty (např. životopis, průvodní dopis, osvědčení, apod.), které by bylo možno dle potřeb uchazečů aktualizovat. Tento systém bych následně navrhla **propojit se současnou evidencí uchazečů**, která umožňuje dle určitých požadavků filtrovat uchazeče na ty nejvhodnější a následně je oslovit. Zavedení tohoto systému by nemělo být náročné na realizování a pro firmu LANEX a.s. by měl určitý význam, jelikož se organizace nachází v Moravskoslezském kraji, kterému je často přisuzována vyšší míra nezaměstnanosti.

3. Motivace zaměstnanců v kariérním růstu

LANEX a.s. má vypracován plán nástupnictví, který by se mohl stát podporou pro zefektivnění získávání **zaměstnanců z interních zdrojů**. Větší informovanost stávajících zaměstnanců o možnostech kariérního růstu a přiměřená motivace může podpořit získávání z interních zdrojů a zaručit tak kariérní růst zaměstnanců, který může přilákat nové uchazeče o zaměstnání.

4. Výběr zaměstnanců

Při prvním kole výběrového řízení bych doporučila firmě apelovat na objasnění realizace TIT, tzn. objasnit, z jakého důvodu je test realizován, jaké vypovídací schopnosti má a jaký vliv na konečný výběr uchazečů budou mít jeho výsledky, a to především z důvodu omezení počtu uchazečů, kteří pochybují o jeho přínosnosti.

5. Spolupráce s institucemi

Další doporučení spočívá ve **spolupráci** se školami či jinými **vzdělávacími institucemi**. Pro prosperující společnost s dlouhodobou tradicí, která pocítuje stárnutí zaměstnanců, by byla prospěšná spolupráce např. s vysokoškolskými (výzkumnými či jinými) institucemi (v případě výběru THP). Spolupráce by mohla spočívat ve výměně teoretických

a empirických poznatků, které by mohly být přínosem pro společnost i vybrané studenty, kteří by se posléze mohli stát zaměstnanci společnosti. Další forma kooperace může spočívat například v nabídce stáže pro studenty vysokých škol apod. Organizace by tak získala nápady mladých vzdělaných lidí a vytvořila by si renomé mezi skupinou potenciálních uchazečů o zaměstnání.

6. Úřad práce

V rámci realizace sociologického průzkumu, jen malé procento respondentů, projevilo zájem o nabídku zaměstnání díky úřadu práce. Současný trh nabízí firmám velké množství pracovní síly za téměř nulové náklady v rámci **rekvalifikačních kurzů**, a proto by organizace měla zvážit určitou formu kooperace s úřadem práce. Poskytnutím rekvalifikačního kurzu si organizace může zajistit po dobu 6 měsíců kvalitní pracovní sílu a téměř bezplatné zaškolení, což může jen prospět image společnosti.

7. Pravidelný průzkum

Jelikož v poslední době akciová společnost LANEX procházela mnoha změnami, především v oblasti získávání a výběru dělníků, bylo by vhodné provést průzkum také pro tuto oblast. Samozřejmě je žádoucí také periodicita průzkumů. Jak již bylo zmíněno, velkou pomocí může být spolupráce s vysokoškolskými studenty, kteří mohou pod vedením vzdělaných manažerů vypracovat všechny podklady pro realizaci těchto průzkumů. Je totiž důležité sledovat případné změny a jejich hodnoty.

6 Závěr

Hlavním cílem práce bylo stanovit věcné návrhy a doporučení, které by mohly být následně realizovány ve společnosti LANEX a.s. a přinést ji pozitivní efekty.

K vymezení těchto doporučení posloužily údaje získané na základě rozhovoru s personální ředitelkou společnosti, prostřednictvím poskytnutých interních dokumentů a dotazníkového šetření, které bylo prováděno na technickohospodářských pracovnících společnosti.

Doporučení byla stanovena na základě zjištěných teoretických poznatků s přihlédnutím na zajištění nízkých nákladů, výkonné práce personalistů, snížení administrativní náročnosti a dosažení vysoké efektivity.

Na základě analýzy současného stavu byly zjištěny určité poznatky o struktuře zaměstnanců. Akciové společnosti LANEX se po odštěpení její části (tj. LANEX Packaging s.r.o.) zvýšila vzdělanostní úroveň. Toto navýšení zapříčinilo především odloučení části společnosti, která má k dispozici pracovní sílu s nižší vzdělanostní úrovní, jež nabízí tamní trh práce. Kvalitní vzdělanostní struktura je jednou z důležitých skutečností, kterou by žádná organizace neměla opomenout a neustále zefektivňovat vzdělání pracovníků na základě propracovaného systému vzdělávání, protože právě zaměstnanci dokážou vytvářet nové hodnoty.

Nejen zkoumaná společnost, ale i ostatní organizace se setkávají se stárnutím zaměstnanců. Současná ekonomická situace a politický systém, trend stárnutí zaměstnanců podporují neustálým prodlužováním věkové hranice pro odchod do důchodu. Analýza současného stavu ukázala, že odštěpením společnosti LANEX Packaging s.r.o. došlo nepatrným způsobem ke zvýšení průměrného věku zaměstnanců. Zvyšování věkového průměru pracovníků by nemělo být opomíjeno a organizace by měla usilovat o určité procento zastoupení mladé pracovní síly, která pro společnost může znamenat přínos nových znalostí a dynamičnosti. Naopak pro starší zaměstnance by organizace měla zvážit aplikaci age managementu, která by zajistila efektivní zaměstnance i v jejich pokročilém věku.

Aby se společnost LANEX dostala více do podvědomí mladé potencionální pracovní síly a zároveň tak oživila dynamický přístup, by neměla opomenout možnost kooperace s ostatními institucemi (jak vzdělávacími, tak výzkumnými), které by se pro organizaci mohly stát konkurenční výhodou. Spolupráce s úřadem práce by pomohla zajistit za nízkých nákladů pracovní sílu.

Vypracování této práce mi umožnilo nahlédnout do jedné z personálních činností, která je náplní každého HR manažera. Získání těchto praktických poznatků a zkušeností je pro mě velkým přínosem a doufám, že mnou stanovené návrhy a doporučení budou přínosné také pro společnost LANEX a.s., která bude stále této činnosti věnovat zvýšený zájem.

Seznam použité literatury

Literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BAYNE, Rowen. *The Myers – Briggs Type Indicator: A critical review and practical guide*. 3. vyd. London: Nelson Thornes, 1997. ISBN 0-7487-3565-8
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [4] CLARKE, Jane. *The staff recruitment proces*. Dublin: Combat Poverty Agency, 1996. ISBN 1-871643-57-0.
- [5] DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 987-80-251-1522-0.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9] LUDLOW, Ron a Fergus PANTON. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-252-2.
- [10] STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85-780-06-2.
- [11] STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika: 2007 – 2008*. Praha: ASPI, a. s., 2007. ISBN 978-80-7357-239-6.
- [12] VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Garda Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

Elektronické publikace

- [13] MSP ČR. *Obchodní rejstřík a sbírka listin*. [online]. [cit. 2011-11-07]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=100075607&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=c91fd9d0fbf0965b36ba7ad4422ed579&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=4191&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20sou-dem%20v%20Ostrav%EC&sysinf.platnost=08.11.2011>.
- [14] LANEX a. s. *O nás*. [online]. 2011 [cit. 2011-11-07]. Dostupné z: <http://www.lanex.cz/o-nas>.
- [15] LANEX a. s. *Produkty*. [online]. 2011 [cit. 2011-11-08]. Dostupné z: <http://www.lanex.cz/produkty>.
- [16] LANEX a.s. *Podporujeme*. [online]. 2011 [cit. 2011-11-08]. Dostupné z: <http://www.lanex.cz/podporujeme>.
- [17] ČSÚ. *Statistická ročenka ČR 2011*. [online]. 2010 [cit. 2011-12-20]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/0001-11-2010>.
- [18] PERSONALISTA. *Age management*. [online]. [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedl/age-management-strategie-izeni-zohlednujicivek-pracovniku.html>.
- [19] LANEX PACKAGING. *O společnosti*. [online]. 2011 [cit. 2012-02-17]. Dostupné z: <http://www.lanex-packaging.cz/lanex-packaging-sro--nova-spolecnost-k-1-9-2011>
- [20] THOMAS. *Objektivní systém hodnocení vašich zaměstnanců*. [online]. [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: <http://www.thomasinternational.net/8/default.aspx?ThomLocatorRedirect=true>
- [21] KOHOUTK, Rudolf. *Dotazník jako průzkumná metoda*. [online]. 2010 [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>

Další zdroje:

- [22] Údaje získané na základě rozhovoru s personální ředitelkou společnosti.

Seznam zkratk

POUŽITÉ ZKRATKY	
č. p.	Číslo popisné
D	Dělníci
HR	Human resources (lidské zdroje)
LANEX PG	LANEX Packaging s.r.o.
MBTI	Osobnostní test (Myers – Briggs Types Indicator)
OR	Obchodní rejstřík
PU	Personální útvar
SNS	Společenství nezávislých států
THP	Technickohospodářský pracovník
TIT	Thomas international test
ÚP	Úřad práce

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
Petra Šromová

Seznám obrázku, tabulek a grafů

Seznam obrázků

<i>OBRÁZEK 2-1 MODEL VZTAHŮ A PODMÍNEK PŘI ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</i>	13
<i>OBRÁZEK 3-1 SÍDLO SPOLEČNOSTI LANEX A.S. V BOLATICÍCH</i>	32
<i>OBRÁZEK 3-2 FIREMNÍ LOGO SPOLEČNOSTI LANEX A. S.</i>	33
<i>OBRÁZEK 4-1 AKCEPTOVATELNÁ A DOPORUČOVANÁ MÍRA NÁVRATNOSTI DOTAZNÍKŮ</i>	60

Seznam tabulek

<i>TAB. 2-1 HLAVNÍ ROZDÍLY MEZI ŘÍZENÍM LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍM</i>	8
<i>TAB. 2-2 VALIDITA JEDNOTLIVÝCH METOD VÝBĚRU</i>	28
<i>TAB. 4-1 PŘEPOČETNÉ STAVY DÉLNÍKŮ A TH PRACOVNÍKŮ V PROCENTECH V JEDNOTLIVÝCH LETECH</i>	37
<i>TAB. 4-2 PROCENTNÍ VYJÁDRĚNÍ POČTU ZAM. LANEX A.S. A LANEX PG, DLE VZDĚLÁNÍ K 1. 9. 2011</i>	38
<i>TAB. 4-3 PRŮMĚRNÝ VĚK ZAMĚSTNANCŮ LANEX A.S. K 31. 8. 2011 A 1. 9. 2011</i>	41
<i>TAB. 4-4 PŘEPOČTENÉ STAVY ZAM. PŘED A PO ROZDĚLENÍ SPOL. LANEX A.S. DLE PRACOVNÍCH POZIC</i> ...	42

Seznam grafů

<i>GRAF 4-1 VÝVOJ PRŮM. PŘEPOČTENÉHO STAVU ZAM. V LETECH 2007 – 2011 SPOL. LANEX A. S.</i>	36
<i>GRAF 4-2 PŘEPOČTENÝ STAV ZAMĚSTNANCŮ V LETECH 2007 – 2011 DLE PRACOVNÍCH POZIC</i>	37
<i>GRAF 4-3 ROZDĚLENÍ ZAM., DLE VĚK. ROZMEZÍ K 1. 9. 2011 PRO SPOL. LANEX A.S. A LANEX PG</i>	40
<i>GRAF 4-4 VĚKOVÁ DIVERZITA, GENDER ZAMĚSTNANCŮ SPOL. LANEX A.S. A LANEX PG, K 1. 9. 2011</i> ..	40
<i>GRAF 4-5 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 1</i>	48
<i>GRAF 4-6 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 2</i>	49
<i>GRAF 4-7 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 3</i>	50
<i>GRAF 4-8 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 5</i>	51
<i>GRAF 4-9 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 6</i>	52
<i>GRAF 4-10 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 7</i>	53
<i>GRAF 4-11 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 8</i>	53
<i>GRAF 4-12 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 9</i>	54
<i>GRAF 4-13 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 10</i>	54
<i>GRAF 4-14 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 11</i>	55
<i>GRAF 4-15 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 12</i>	56
<i>GRAF 4-16 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 13</i>	56
<i>GRAF 4-17 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 14</i>	57
<i>GRAF 4-18 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 15</i>	57
<i>GRAF 4-19 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 16</i>	58
<i>GRAF 4-20 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 17</i>	59
<i>GRAF 4-21 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 19 A 20</i>	59

Seznam příloh:

- Příloha č. 1 – *Kroky procesu získávání zaměstnanců a jejich stručná charakteristika*
- Příloha č. 2 – *Strukturovaný životopis – vzor*
- Příloha č. 3 – *Organizační struktura*
- Příloha č. 4 – *Stavy zaměstnanců před a po rozdělení společnosti*
- Příloha č. 5 – *Vzory nabídky pracovního místa na vybrané dělnické pozice LANEX a.s.*
- Příloha č. 6 – *Vzor nabídky zaměstnání na pozici personální ředitel*
- Příloha č. 7 – *Test způsobilosti*
- Příloha č. 8 – *Seznam dělnických profesí*
- Příloha č. 9 – *Hodnotící matice*
- Příloha č. 10 – *Dotazník*
- Příloha č. 11 – *Dotazník pro zájemce o zaměstnání*

Krok	Charakteristika
1. Zjištění potřeby získávání pracovníků	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikace probíhá na základě operativní potřeby a vychází z plánu organizace. • Realizace v dostatečném časovém předstihu.
2. Specifikace a deskripce pracovního místa	<ul style="list-style-type: none"> • Vypracování aktuálního popisu a specifikace pracovního místa. • V případě neaktuálnosti opětovné provedení analýzy pracovního místa.
3. Zvážení alternativ	<ul style="list-style-type: none"> • Zvážení všech možností a výběr těch, které vedou ke snížení nákladů (rozhodujeme, je-li efektivnější zrušit pracovní místo, rozdělit práci mezi jiná pracovní místa či řešit pokrytí práce formou částečného nebo plného úvazku, dočasného pracovního poměru, přesčasu, dohodou o provedení práce). • Na základě volby jedné z alternativy jsou ovlivněny další kroky (metody či kritéria výběru).
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa	<ul style="list-style-type: none"> • Dochází k výběru těch nejdůležitějších charakteristik pracovního místa, které musí poskytnout uchazeči reálný obraz práce. • Jsou stanoveny požadavky na pracovníka, které musí splňovat, aby byl způsobilý pro výkon práce (stanovují se nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové vlastnosti a charakteristiky).
5. Identifikace potencionálních zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> • V tomto kroku je třeba se rozhodnout, z jakých zdrojů budou uchazeči vybíráni (vnitřních, vnějších či kombinací těchto dvou možností).
6. Volba metod získávání pracovníků	<ul style="list-style-type: none"> • Na základě výběru uchazečů z vnitřních či vnějších zdrojů volíme vhodnou metodu.

Zdroj: Koubek (2008, str. 131)

Příloha č. 2 – Strukturovaný životopis – vzor

Osobní údaje:

Jméno a příjmení, titul:	Jan Novák, Mgr.
Adresa:	Sadová 1111, Brno, 111 00
Datum a místo narození:	6. října 1984 v Brně
Národnost:	česká
Telefon:	608 111 111
e-mail:	jan.novak@seznam.info

Vzdělání:

2002-2007	Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, obor: Anglický jazyk a literatura, titul: Mgr.
1998-2002	Gymnázium T. G. Masaryka, Brno, zakončeno maturitní zkouškou
Další vzdělávací kurzy: 2006-2007	Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, kurz: Doplnující pedagogické studium učitelství pro střední školy, ukončeno certifikátem
2005	Středisko služeb školám Praha, kurz: Didaktika anglického jazyka na střední škole, ukončeno osvědčením

Zaměstnání:

2007- dosud	Translation, a.s., Brno, Překladatel – překlad a tvorba obchodní dokumentace v anglickém jazyce
2006-2007	Střední odborná škola, Praha, Učitel anglického jazyka, výuka angličtiny, organizace soutěží a olympiád v anglickém jazyce

Jazykové znalosti:

- anglický jazyk – slovem i písmem
- německý jazyk – základy

Znalosti a dovednosti:

- práce na počítači: Word, Excel, Internet
- řidičský průkaz skupiny B

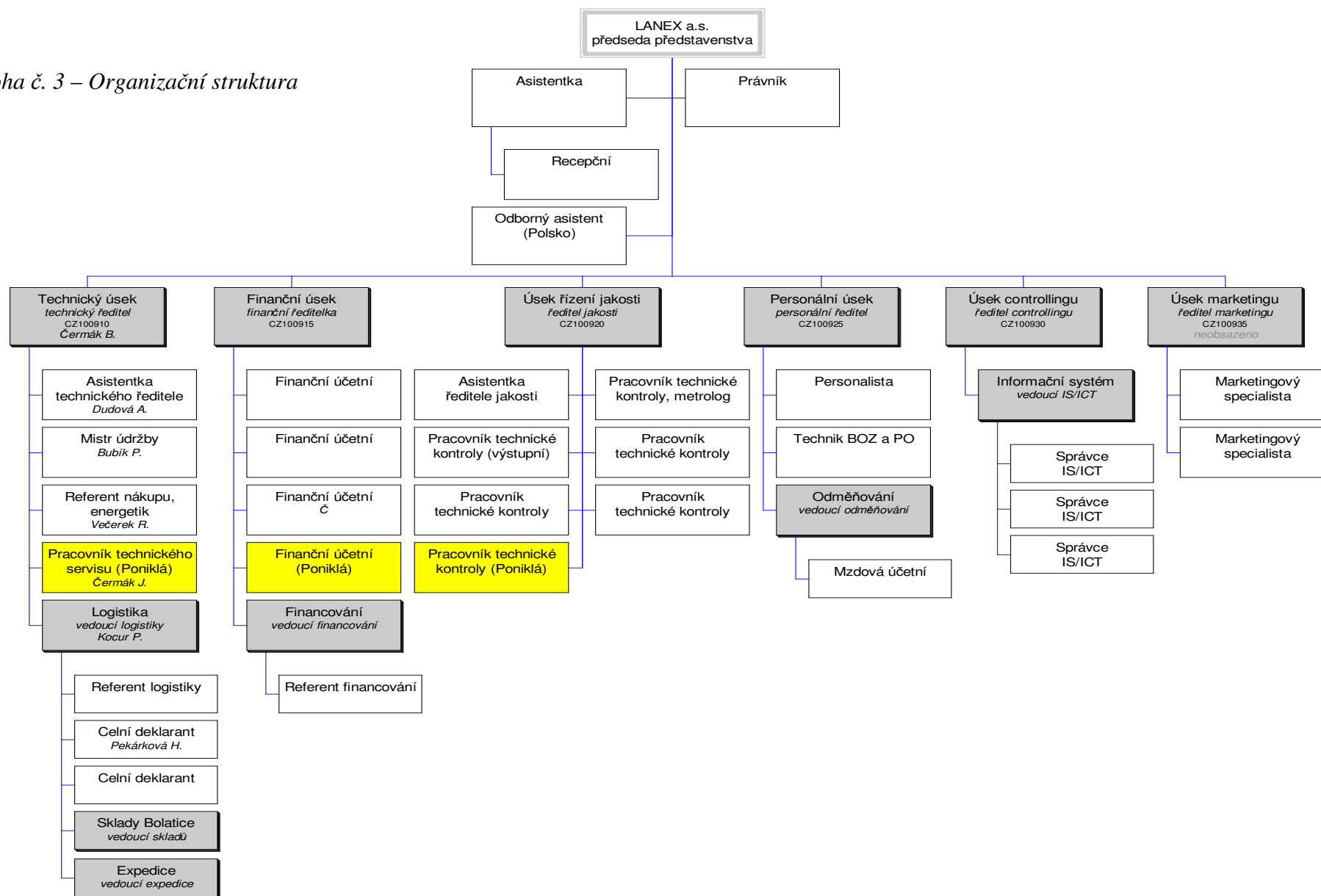
Zájmy:

- četba beletrie v anglickém originále
- vedení kroužku Angličtina pro začátečníky

V Brně, 26. září 2008

Jan Novák

Příloha č. 3 – Organizační struktura



Zdroj: personální oddělení 2012, LANEX a.s.

Příloha č. 4 – Stavy zaměstnanců před a po rozdělení společnosti

Název střediska	Počet zaměstnanců		Společnost k 31. 8. 2011	Společnost k 1. 9. 2011
Vedení SPJ I Flexibilní obaly	3	323	LANEX a.s.	LANEX Packaging s.r.o.
Nákup SPJ I	2			
Prodej SPJ I	10			
Technická příprava výroby SPJ I	4			
Vývoj SPJ I	4			
Konfekce Bolatice	150			
Tkalcovna Vítkov	22			
Konfekce Vítkov	122			
Flexitanky Vítkov	6			
Vedení společnosti	4	457		LANEX a.s.
Technický úsek	44			
Finanční úsek	9			
Úsek řízení jakosti	4			
Personální úsek	15			
Controlling a IT	5			
Úsek marketingu	4			
Kontrola jakosti SPJ I Bolatice	2			
Kontrola jakosti SPJ I Vítkov	5			
Kontrola jakosti SPJ II Chemické linky	1			
Kontrola jakosti SPJ II Pletárna	2			
Vedení SPJ III Singing Rock	1			
Řízení jakosti SPJ III	1			
vedení SPJ II Lana a vlákna	5			
Nákup SPJ II	2			
Prodej SPJ II	22			
Technická příprava výroby SPJ II	2			
Vývoj SPJ II	5			
Chemické linky	57			
Provazárna	56			
Pletárna	113			
Vedení SPJ III Singing Rock	9			
Nákup SPJ III	1			
Prodej a marketing SPJ III	15			
Vývoj SPJ III	4			
Konfekce SPJ III	69			

Zdroj: vlastní zpracování 2012 na základě interních materiálů společnosti LANEX a.s.

Príloha č. 5 – Vzory nabídky pracovního místa na vybrané dělnické pozice LANEX a.s.

1. DĚLNICE NA PROVOZE PLETÁRNA

	DĚLNICE NA PROVOZE PLETÁRNA
PRACOVNÍ NÁPLŇ	<ul style="list-style-type: none">- obsluha soukacích, skacích a pletacích strojů- čtyř směnný a třísměnný provoz
POŽADUJEME	<ul style="list-style-type: none">- vyučení v jakémkoliv oboru- zájem a ochotu pracovat- dobrý zdravotní stav- <u>nástup možný ihned</u>
NABÍZÍME	<ul style="list-style-type: none">- zajímavou a dlouhodobě perspektivní práci- zaměstnanecké výhody dle kolektivní smlouvy
V případě Vašeho zájmu o danou práci se kontaktujte na personálním úseku: tel. 553 751 266, e-mail: eva.holanova@lanex.cz	

2. SEŘIZOVAČ NA PROVOZE TKALCOVNA

	SEŘIZOVAČ NA PROVOZE TKALCOVNA
PRACOVNÍ NÁPLŇ	<ul style="list-style-type: none">- seřizování, opravy a údržba pletacích a skacích strojů, příp. dalších strojních zařízení provozu tkalcovna- třísměnný – nepřetržitý provoz
POŽADUJEME	<ul style="list-style-type: none">- vyučení v oboru mechanik-seřizovač strojů a zařízení nebo elektromechanik strojů zařízení nebo v podobných oborech vyučení, praxe min. 1 rok- <u>nástup možný ihned</u>
NABÍZÍME	<ul style="list-style-type: none">- zajímavou a dlouhodobě perspektivní práci- zaměstnanecké výhody dle kolektivní smlouvy
V případě Vašeho zájmu o pracovní pozici se kontaktujte na personálním úseku: ve středu v době od 11.00 – 14.00 hod. na tel. čísle 556 312 015 v ostatních dnech na tel. čísle 553751331 e-mail: dana.kristkova@lanex.cz	

Zdroj: personální oddělení 2012, LANEX a.s.

PERSONÁLNÍ ŘEDITEL:

Máte zkušenosti s vedením lidí ve výrobní společnosti? Pohybujete se více než 5 let v oblasti HR?

Hledáme kandidáta na pozici **Personální ředitel** pro skupinu společností LANEX a.s.

Popis pozice:

- řízení chodu HR útvarů a komplexní zodpovědnost za řízení a rozvoj lidských zdrojů včetně
- poskytování poradenství ostatním útvarům společnosti
- spolupráce při vytváření strategie a následná zodpovědnost za dosahování definovaných cílů
- zodpovědnost za všechny HR procesy pro skupinu společností LANEX a.s. (nábor, systémy motivace, odměňování a hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, personální administrativu atd.)
- zodpovědnost za oblast bezpečnosti práce a požární ochrany, ostrahy objektů, stravování
- poskytování pracovně právního poradenství a zodpovědnost za vedení pracovně právní dokumentace

Požadujeme:

- VŠ vzdělání
- zkušenost na pozici HR Manažer min. 3 roky
- znalost aktuálních trendů v oblasti HR, ve všech oblastech
- přehled v pracovně právních otázkách
- výbornou znalost MS Office (výhodou znalost informačního systému SAP)
- zkušenost s vedením týmu
- klientský přístup
- výborné vyjednávací a organizační schopnosti
- tah na branku a excelentní interpersonální dovednosti
- samostatnost a schopnost se rozhodovat
- time management a odolnost vůči stresu

Nabízíme:

- pružnou pracovní dobu
- 25 dnů dovolené
- příspěvek na penzijní připojištění
- služební automobil, notebook, mobilní telefon
- příspěvek na stravování

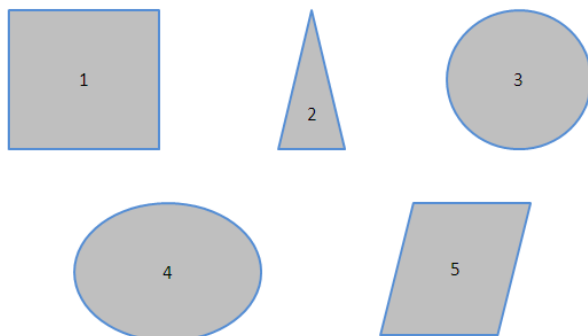
Zdroj: interní materiály společnosti LANEX a.s. 2012

Testování schopností uchazečů o zaměstnání

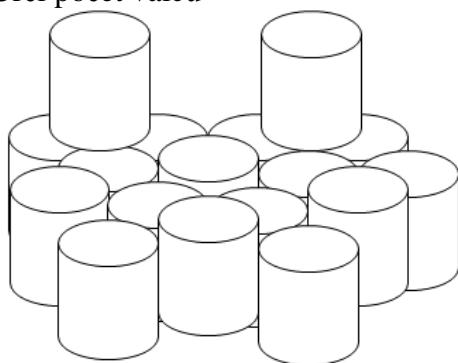
Urči barvy a rozdíly



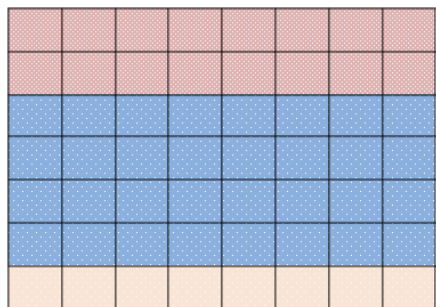
Urči tvary



Urči počet válců



1. Urči celkový počet čtverců
2. Urči počet modrých čtverců



Urči počet čar



Napiš do rámečku číslice vlastním písmem

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

Napiš do rámečku písmena vlastním písmem

A a B b C c D d E e F f G g H h

Seznam dělnických profesí v LANEX a.s.

Dělník/dělnice na provoze konfekce

Dělník/dělnice ve výrobě flexitanků

Dělník/dělnice na provoze tkalcovna

Manipulační dělník

Předák

Dělník/dělnice na provoze chemické linky

Dělník/dělnice na provoze provazárna

Dělník/dělnice na provoze pletárna

Seřizovač

Elektrikář

Zámečník

Frézař

Obráběč kovů

Instalatér

Automechanik

Řidič

Manipulační dělník nádvorní čty

Dělník/dělnice ve skladě

Dělnice na propagaci

Prodavačka

Obsluha polygrafických strojů

Uklízečka

Zahradník

Zdroj: personální oddělení 2012, LANEX a.s.

HODNOCENÍ KANDIDÁTŮ

Pozice: Obchodní zástupce pro export - SPJ III

	Kandidát A	Kandidát B	Kandidát C	Kandidát D
Základní způsobilosti				
Kvalifikace (stupeň a obor vzdělání)				
Jazykové znalosti JA/JN				
Znalosti obchodu a marketingu				
Odborná praxe (délka, obor, stupeň řízení)				
Klíčové způsobilosti				
Orientace v oblasti OOP pro práce ve výškách				
Zkušenost s lezením nebo VHT				
Zkušenost se zahraničním obchodem				
Interpersonální dovednosti				
Reference				
Osobnostní charakteristiky				
Thomas				
CELKOVÉ HODNOCENÍ/VÝSLEDEK				
Poznámky: Dohodnuté podmínky nástupu do zaměstnání: Datum nástupu, typ pracovního poměru, délka zkušební doby, délka PP na dobu určitou/PP na dobu neurčitou, místo výkonu práce, délka úvazku, pracovní doba Základní mzda, výše a struktura prémie, ukazatele, benefity				

V dne

Hodnotitel:

Hodnocení je realizováno na škále: 1 – výborný, 2 – velmi dobrý, 3 – dobrý, 4 – vyhovující, 5 – nevhovující

Zdroj: personální oddělení 2012, LANEX a.s.

Příloha č. 10 – Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou 5. ročníku Ekonomické fakulty VŠB – TU v Ostravě. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku. Zjištěné údaje jsou anonymní a budou použity výhradně pro zpracování mé diplomové práce na téma: Získávání a výběr zaměstnanců. Vámi vybranou odpověď prosím označte křížkem – vždy pouze jednu, není-li uvedeno jinak.

Děkuji za Váš čas a přeji příjemný zbytek dne.
Šromová

Petra

1. Kde jste se prvotně dověděl/a o nabídce volného pracovního místa?

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> úřad práce | <input type="checkbox"/> webové stránky LANEX | <input type="checkbox"/> od kamarádů či známých |
| <input type="checkbox"/> veřejný rozhlas Bolatice | <input type="checkbox"/> veřejné vývěsky | <input type="checkbox"/> jiným způsobem: |
| <input type="checkbox"/> internet | <input type="checkbox"/> firemní nástěnka | |

2. Nabídka práce mě zaujala především z důvodu: (možnost označení více odpovědí)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> finančního ohodnocení | <input type="checkbox"/> doporučení jiné osoby |
| <input type="checkbox"/> nabízených zaměstnaneckých výhod | <input type="checkbox"/> absence jiných pracovních příležitostí |
| <input type="checkbox"/> renomé firmy | <input type="checkbox"/> jiná možnost:..... |
| <input type="checkbox"/> lokality firmy | |

3. Nabídka platového ohodnocení a zaměstnaneckých výhod se odlišovala od uveřejněné nabídky:

- ☐ ano
☐ částečně ano
☐ ne

4. O postupu do 1. kola výběrového řízení (tj. k prvnímu rozhovoru) jste byl/a informován/a po přihlášení do výběrového řízení:

- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> do 2 týdnů | <input type="checkbox"/> do 2 měsíců |
| <input type="checkbox"/> do měsíce | <input type="checkbox"/> do 3 měsíců a více |

5. V rámci 2. kola výběrového řízení jste absolvoval/a rozhovor s personalistou a vedoucím pracovníkem, který trval přibližně:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 5 – 20 minut | <input type="checkbox"/> 40 – 60 minut |
| <input type="checkbox"/> 20 – 40 minut | <input type="checkbox"/> neabsolvoval/a (pokračujte otázkou č. 10) |

6. Byli hodnotitele připraveni na rozhovor?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> rozhodně ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> rozhodně ne |

7. Otázky kladené posuzovací komisí byly dle vašeho názoru:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> adekvátní a oprávněné | <input type="checkbox"/> sugestivní (navádějící k odpovědi) |
| <input type="checkbox"/> diskriminační | <input type="checkbox"/> příliš osobní |

8. Označil/a byste rozhovor za:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> náročný | <input type="checkbox"/> spíše nenáročný |
| <input type="checkbox"/> spíše náročný | <input type="checkbox"/> nenáročný |

9. Prostory, ve kterých byl rozhovor realizován byste označil/a jako:

- ☐ vhodné (s příznivými podmínkami)
☐ nevhodné (s rušivými elementy, hluk, nápěvy, apod.)

10. Absolvoval/a jste při výběrovém řízení Thomas test (tj. test osobnostních charakteristik)?

- ☐ ano ☐ ne (pokračujte otázkou č. 13)

11. Tento test považuji za:

- ☐ zbytečný
☐ přínosný
☐ nemám názor

12. Vyplnění testu osobnostních charakteristik pro mne bylo:

- ☐ nenáročné
☐ náročné
☐ velmi náročné

13. Absolvoval/a jste rozhovor s ředitelem společnosti?

- ☐ ano ☐ ne

14. Myslíte, že dosavadní systém získávání zaměstnanců je vhodně nastaven?

- ☐ ano ☐ ne

15. Změnil/a byste něco v procesu výběru zaměstnanců?

- ☐ ano, uveďte co:
☐ ne

16. Ve firmě pracuji:

- | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> první rok | <input type="checkbox"/> 4 – 8 let | <input type="checkbox"/> 16 a více let |
| <input type="checkbox"/> 2 - 3 roky | <input type="checkbox"/> 9 – 15 let | |

17. Uveďte, v jakém oddělení pracujete:

18. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> základní | <input type="checkbox"/> vysokoškolské vzdělání I. stupně |
| <input type="checkbox"/> střední odborné vzdělání s výučním listem | <input type="checkbox"/> vysokoškolské vzdělání II. stupně |
| <input type="checkbox"/> střední odborné vzdělání s maturitou | |

19. Věk:

- | | | |
|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 17 – 23 | <input type="checkbox"/> 31 – 36 | <input type="checkbox"/> 44 – 49 |
| <input type="checkbox"/> 24 – 30 | <input type="checkbox"/> 37 – 43 | <input type="checkbox"/> více |

20. Pohlaví:

- ☐ muž ☐ žena

Zdroj: vlastní zpracování 2012

Příloha č. 11 – Dotazník pro zájemce o zaměstnání

Osobní údaje

Jméno: *

Příjmení: *

Titul:

Ulice, č.p., město, PSČ, stát: *

Telefon: *

Mobil:

E-mail:

Rok narození:

Absolvovaná praxe

Název zaměstnavatele (1):

Název pozice (1):

Od – Do (1):

Hlavní zodpovědnosti a úkoly (1):

Získané dovednosti a zkušenosti (1):

Název zaměstnavatele (2):

Název pozice (2):

Od – Do (2):

Hlavní zodpovědnosti a úkoly (2):

Získané dovednosti a zkušenosti (2):

Název zaměstnavatele (3):

Název pozice (3):

Od – Do (3):

Hlavní zodpovědnosti a úkoly (3):

Získané dovednosti a zkušenosti (3):

Jazykové znalosti

Jazyk (1):

Stupeň znalosti (1):

Jazyk (2):

Stupeň znalosti (2):

Jazyk (3):

Stupeň znalosti (3):

Dosažená vzdělání

Název a místo školy (1):

Stupeň vzdělání (1):

Obor vzdělání (1):

Rok ukončení (1):

Název a místo školy (2):

Stupeň vzdělání (2):

Obor vzdělání (2):

Rok ukončení (2):

Název a místo školy (3):

Stupeň vzdělání (3):

Obor vzdělání (3):

Rok ukončení (3):

Znalosti a dovednosti

Řidičské oprávnění skupiny:

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E ☐ T ☐

Délka praxe v řízení vozidla:

Stupeň dovednosti ovládání výpočetní techniky:

Jiné znalosti a dovednosti:

Doplňující informace

Možný termín nástupu:

Požadovaná výše mzdového zařazení:

Ostatní sdělení